



УДК: 005.322:316.46 005.73:|005.322:316.46

## ЛИДЕРОТ КАКО ПРИМЕР НА ОДНЕСУВАЊЕ И КРЕИРАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА

**Љупка Николовска<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
[ljupka.nikolovska90@yahoo.com](mailto:ljupka.nikolovska90@yahoo.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

Денес е потребен нов начин на водење и управување со фирмите каде лидерот ги инспирира своите следбеници да ја следат неговата визија и сите заедно да се посветени кон остварување на заедничката цел.

Лидерот мора да претставува пример за вработените кои ги инспирира навремено и квалитетно да ги извршуваат поставените задачи и да даваат индивидуални иницијативи и превземаат сопствени одговорности за ефикасно и ефективно работење.

Лидерот мора да се одликува со карактеристики како што се: личен интегритет, доверба од следбениците, креативност, тимска ориентација, благодарност кон другите, учење, одговорност, признавање, и други. Тој преку 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.

Преку својот пример на однесување на начин што ќе иницира развивање на самодисциплина, самоиницијативност и самозалагање, лидерот ќе придонесе за подобрување на организациската култура и остварување на целите во организацијата.

*Клучни зборови:* лидерство, следбеници, промени, инспирација, креативност, самоиницијативност, учење, одговорност.

### Abstract

A new method of leading and managing the companies is needed nowadays, whereby the leader encourages the adherents to pursue his visions, and all together to be committed towards achieving the concrete objectives.

The leader should be a model for his employees, to inspire them in order to execute their entrusted assignments promptly and qualitatively. Furthermore, they are supposed to show individual initiative and undertake responsibility for efficient and productive work.

The leader must be characterized by features such us: integrity, his adherents reliance, creativity, team work, gratitude appreciativeness, responsibility, acknowledgement to others etc. He changes the perception and expectations through objective individual examples, and the enthusiasm is an additional motivation for their adherents to move forward in order to complete the given objectives.

The leader will contribute for better organizational culture and achieving the concrete objectives on account of his own example which will commence the progress of self-discipline, self-initiative and self-leading.

**Key words:** leadership, adherents, change, inspiration, creativity, self-initiative, learning, responsibility.



## Вовед

Лидерството е активност и е од особена важност, бидејќи таа претставува способност на лидерот да влијае на другите луѓе за нивно ангажирање во остварувањето на целите на организацијата.

Значи, лидерството е влијание на лидерот врз луѓето, за тие самостојно или со помош на други лица, да ги остваруваат целите на организацијата. Кога се зборува за лидерството обично се употребуваат термините лидерство (водење) и раководење. Не постои суштинска разлика во содржините на тие термини. Можеби мало разликување сепак е оправдано. Терминот лидерство (водење) асоцира на појавата во целина.

Под терминот лидер (водич) се подразбира лице кое има посебна функција и посебна улога во организацијата, што му овозможува поголемо влијание врз останатите членови.

Лидерството е уметност на мобилизирање на сите кои сакаат да се борат за остварување на заедничките цели.

Лидерството е процес во кој поединецот влијае на членовите на групата, со цел да се постигне заедничката цел.

Лидерството претпоставува воспоставување на однос помеѓу оние кои сакаат да водат и оние кои избрале да бидат водени. Понекогаш тоа е една личност на друга личност, а почесто една личност на многу личности, т.е. следбеници. Лидерството започнува со акција. Тоа подразбира акција на вистински начин во вистинско време. Лидерите се луѓе кои не чекаат работите да се рашат сами по себе или друг да ги реши.

Лидерот треба да служи за пример, еден вид идеал кој ја подигнува внатрешната мотивација кај вработените. Меѓу вработените треба да се воспоставуваат добри меѓучовечки односи. Но, не може да се рече дека никогаш не смеат да се јават недоразбирања или конфликти. Затоа треба со разбирање истите брзо да се решаваат. Правилно е да има и мали конфликтни моменти, бидејќи во прашање се мислења, гледања, идеи, напредок, промени, согласно достигнувањата и напредокот во светот. Тие укажувања се добредојдени и многу корисни. Тоа води кон прогрес.

## Дефинирање на лидерството

Лидерството подразбира водење на другите луѓе со влијание, кое се манифестира преку својата харизма, изградениот авторитет и личен пример, односно, лидерството означува водење на другите, т.е. одење пред нив, одење со нив, одење по нив и нивно помагање да се постигне успех.

Лидерството, пред сè бара единствени и целисходни постапки и остварување на единствени и значајни улоги. Тоа ретко произлегува единствено од моќта на положбата. Наместо тоа, тоа се стреми



да створи сопствена моќ, која произлегува од неговиот фактички авторитет. Исто така, мошне корисна е дефиницијата дека лидерството претставува однесување или поведение кое им овозможува и помага на другите да ги постигнат планираните цели<sup>1</sup>.

Но, постојат и многу други дефиниции и пристапи во поглед на лидерството, како на пример: „лидерството е активност со која се влијае врз луѓето, тие со задоволство да се стремат да ги постигнат целите и задачите на групата“, или „лидерството е влијание врз луѓето за да го следат достигнувањето на заедничката цел“<sup>2</sup>.

Лидерството може да се дефинира и како процес преку кој претпоставениот ги наведува подредените да се однесуваат на саканиот начин, или како процес на интерперсонална врска во која другите се потчинуваат заради тоа што тие сакаат, а не затоа што мораат или, пак, како процес на влијание и организирање на група за да се постигнат нејзините цели.

Целта на лидерството е да развива чувство за припадност кон организацијата и кон заедничките вредности и идеи кои стануваат извор на овластување за сето она што другите мора да го направат.

Повеќето истражувачи, научници и практичари се сложуваат дека лидерството во себе вклучува и администрирање и управување. Преовладува мислењето дека, лидерството е влијание од страна на лидерите и нивните следбеници во реализирањето на промените, постигнувањето на заедничките цели и задачи. На лидерството силно влијаат персоналните и организациските фактори, како и факторите на окружувањето.

Лидерството мора да се заснова на конкретна и практична активност. Треба да се напомене дека лидерството започнува и завршува со луѓето: со нивните мотивации, желби, чувства, начинот на кој комуницираат и се однесуваат. Затоа, познавањето на луѓето и познавањето на менаџментот е дел од доброто лидерство<sup>3</sup>.

Може да се каже дека во дефинициите за лидерството, преовладува мислењето дека лидерството во основа има две клучни димензии:

- Создавање визија за иднината и
- Инспирирање (поттикнување) на луѓето за да ја направат таа визија реалност.

*Создавањето на визија* е првата основна димензија на ефективното лидерство. Без визија речиси нема никакво значење целта за постоење на една организација.

*Инспирирањето или давањето енергија* на вработените да работат на најдобар можен индивидуален и заеднички начин да ја достигнат визијата е втората клучна димензија на лидерството<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Мицески Т., Лидерство (2011), УГД Економски факултет, Штип, стр. 7.

<sup>2</sup> Hersey, P. & Blanchard, H.K. (1992), Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, New Jersey: Prentice - Hall, Inc p. 82, 83.

<sup>3</sup> Whitaker, P. (1995), Managing change in schools, Open University Press. p. 76.

<sup>4</sup> Whitaker, P. (1995), Managing change in schools, Open University Press. p. 77.



Во лидерството посебна улога има лидерот. Всушност, лидерот е личност која има влијание, која поведува и насочува. Тој има визија, мотивација и е полн со ентузијазам. Лидерот е личност која сака, кој почитува и е почитувана. Тој со својот пример ги инспирира вработените, ги мотивира и им влева надеж и верба за успех.

Лидерот е креатор на организациската култура<sup>5</sup>. Тој треба да иницира и создава организациска и работна култура за да се обезбеди поттик за такви креации и позитивен раст и развој на организацијата.

### ***Лидерот со неговата етичност и пример на однесување***

Лидерството како процес влијае на другите за самоиницијативно залагање и етичко однесување при остварувањето на целите на организацијата.

Всушност, создавањето на етичка организација во голема мера зависи од однесувањето на неговите лидери<sup>6</sup>.

Етичките лидери се скромни, чесни и отворени. Тие се загрижени за општото добро, се борат за правда и демонстрираат храброст да застанат зад она што е исправно. Делувањето како етички лидер, подразбира демонстрирање на важноста да се работи во интерес на луѓето и општеството, но воедно и зголемување на профитот и личната добивка.

Ефективноста на лидерите во голема мера е детерминирана од развивањето на етички и доверливи односи со оние, кои сакаат да ги раководат. Лидерите, кои се способни да одржат рамнотежа помеѓу претприемничките вештини и корпоративното одговорно и етичко однесување, се ефективни лидери во денешната економија. Претпријатијата се сè помалку стабилни и предвидливи, па бирократските правила за дефинирање на очекувањата и односите се заменуваат со цврсти односи на доверба.

Лидерството е клучна варијабла на организациското однесување, одредена од личните особини на поединецот и карактеристиките на околината.

Лидерството се јавува како способност на едно лице да влијае без принуда на вработените, за да можат тие да соработуваат и придонесуваат во напорите насочени кон остварување на целите на организацијата.

Менаџерите, кои се перцепирани како неетички и недоверливи, имаат мали изгледи да бидат ефективни лидери. За да бидат успешни, не е доволно менаџерите-лидери да бидат интелегентни, вредни и компетентни во нивната техничка специјалност<sup>7</sup>.

<sup>5</sup> [http://slobodanadzic.tripod.com/htm/liderstvo.htm#\\_Toc80766633](http://slobodanadzic.tripod.com/htm/liderstvo.htm#_Toc80766633)

<sup>6</sup> Džamić, L., *Public Relations, UFA Media, Beograd 1995.*

<sup>7</sup> Čamilović S., Vujić V., *Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Beograd 2006.*



Различните истражувања низ литературата покажуваат дека, и покрај поседувањето на овие општи и технички способности, тие можат да бидат неефективни, доколку преку нивната појавност и однесување се перципирани како арогантни, одмаздољубиви, недоверливи, себични, имплусивни, строги, нечувствителни и навредливи.

Затоа може да се констатира дека денешните, успешни менаџери-лидери се поединци кои имаат изразена индивидуалност, интегритет и препознатливост, поединци со цврсти начела, стабилни и доследни во борбата за остварување на организациските цели. Овие лидери се раководат според етичките вредности и ги водат и подучуваат своите следбеници со сопствениот пример.

Лидерите претставуваат модели за посакувано однесување и етичката димензија на нивните активности и одлуки постојано се оценува од страна на нивните следбеници. Делата и активностите зборуваат погласно од зборовите. Начинот на кој менаџерите-лидери се однесуваат кон сопствениците, потрошувачите, вработените и останатите стејкхолдери ги поставува стандардите за прифатливо однесување во рамките на претпријатието.

Лидерското однесување, кое е доследно до етичките норми, се пренесува надолу до нивните следбеници, исто како и неетичкото лидерско однесување. Менаџерите како лидери, веќе биле унапредени на работното место, па нивните секојдневни работни активности претставуваат индикатори, за подредените, за тоа какво однесување е потребно за да се напредува.

Вредните, совесни, грижливи и морални менаџери, кои создаваат висококвалитетни резултати тежнеат да привлечат, развијат и промовираат вредни, совесни, грижливи и морални вработени, кои создаваат висококвалитетни резултати. Од друга страна, доколку менаџерите доцнат, заминуваат порано, лошо работат, не ја почитуваат довербата и ги „заобиколуваат етичките ќошиња“ за остварување на поставените цели, тогаш на истиот начин ќе се однесуваат и подредените, особено кога менаџерот не е присутен.

Долгорочниот опстанок и развој на претпријатијата започнува со етичко лидерство. Претпријатие на кое му недостасува вистинско и етичко лидерство, порано или подоцна ќе биде во сериозни проблеми. Етичките лидери градат односи на доверба и почит со своите следбеници и на тој начин влијаат врз развивањето на цврста волја кај следбениците за остварување на работните задачи. Од друга страна, лукавите и неетички лидерски постапки, порано или подоцна, предизвикуваат намалување на довербата, меѓусебно непочитување, малверзации и измами, што неминовно води до хаотична ситуација во претпријатието.

*Етичките лидери* се неопходен услов за интегрирање на етичките вредности во културата на претпријатијата. Остварувањето на мисијата и целите на претпријатијата зависи од нивната визија. Тие ги оценуваат потребите и очекувањата на следбениците, ги мотивираат, ги насочуваат и на тој начин ја остваруваат поставената визија. Тие се клучни фигури за комуницирање на посакуваните вредности и однесувања.



За успех, на претпријатијата им е потребен спој од стратегија и култура, кој може да биде постигнат со ефективно лидерство. Моралните принципи и интегритетот на лидерите претставуваат основа за стратегиско размислување и градење на силна корпоративна култура. Улогата на лидерите во развивањето на корпоративна култура, чии суштински карактеристики се етичките вредности и стандарди, е многу важна.

Генерално, квалитетот на живот и самиот опстанок на човечкото општество зависат од етичкиот код на неговите членови. Како и да е, етичкиот код на членовите во голема мерка е детерминиран од поединците, кои се на лидерски позиции. Начинот на кој овие лидери функционираат на нивните влијателни позиции, може директно да придонесе за зацврстување или дегенерирање на етичката основа на општеството. Лидерството во голема мерка го одредува успехот или неуспехот, без разлика дали се работи за претпријатие, војна, друштвена игра, семејство или општество<sup>8</sup>.

Од претходните сознанија можеме да заклучиме дека етиката мора да биде неразделен дел на секој ефективен менаџер-лидер и негова значајна задача е да постави етичка инфраструктура во претпријатието со кое раководи.

### ***Вредности на лидерот***

Вредносниот систем на лидерот е негова посебна одлика. Секој лидер треба да знае дека основен фактор се неговите вредности кои иницираат активности на однесување и овозможуваат негово идеализирање.

Според некои критериуми развиени во САД, вредностите што треба да ги има лидерот се следните: лојалност, должност, почитување, несебичност во службата, чесност и лична храброст<sup>9</sup>.

*Лојалноста* се искажува како доблест и обврзност да се почитува Уставот, законите и власта, да се биде верен на институцијата и вработените. Лојалноста не треба само да се очекува од другите, туку таа треба да им се дава.

*Должноста* започнува со она што се бара од лидерот и од другите, согласно прописите, регулативите и наредбите, но таа вклучува и повеќе од тоа.

*Почитувањето* значи признавање и прифаќање на личниот дигнитет и вредноста на сите луѓе, без оглед на расата, полот, верата или религиските уверувања.

*Несебичност во службата* значи да се работи она што е вистинско за организацијата и за луѓето што работат со лидерот заедно, при што овие одговорности мора да се стават над личните интереси.

<sup>8</sup> Petković, M., Jovanović, M., *Organizaciono ponašanje, Megatrend, Beograd 2001.*

<sup>9</sup> *Стилови на лидерство, достапно на: <http://guides.wsj.com/management/developing-a-leadership-style/what-is-the-difference-between-management-and-leadership/>*



*Чесноста* значи да се стават вредности на фирмата над личните интереси, над кариерата и личниот комфор.

*Интегритетот* значи дека тие ги прават нивните принципи познати и постојани. Да се има интегритет значи да се биде целосно морален и искрен кон самиот себеси.

*Личната храброст* има две форми – физичка (да се надмине стравот од повреди и извршување на обврски), и морална храброст (да се остане цврст дури и под дејство на закани).

## Вештини на лидерот

Лидерите на директно ниво на лидерство, за да можат да преферираат ред и дисциплина во извршувањето на одлуките, треба да имаат: интерперсонални вештини, кои опфаќаат способност за комуницирање, надзор, советување, критичко резонирање, етичко резонирање, рефлексно размислување и др.

Во рамките на интерперсоналните вештини и способноста за комуницирање значи пренесување на информациите до подредените на начин кој е лесно разбирлив за нив. Покрај овој начин на комуницирање, се применува и т.н. неформално комуницирање, односно лице во лице конверзација<sup>10</sup>.

*Надзорот*, кој го вршат директните лидери, значи поверување, а со тоа и воспоставување рамнотежа тоа да не биде ниту преобилно ниту недоволно. Советувањето е насочена комуникација кон подредените за да подготват план за извршување на неопходните акции со кои ќе се остварат задачите.

Во рамките на концептуалните вештини, способноста за критичко резонирање значи оспособеност на лидерот да размислува за решавање на проблемите.

*Креативното размислување* значи барање решение за некој проблем кој дотогаш се нема појавено, или пак решавање на стар проблем на нов начин.

*Етичкото резонирање* значи лидерот да ги прави вистинските работи со вистинско резонирање цело време.

*Рефлексивното размислување* значи развојот на лидерот да нема вакуум, секој лидер да биде отворен за примање на повратни информации за извршување на работите.

*Техничките вештини* се изразуваат преку способноста на лидерот да ја знае опремата, средствата, системите и сè она што како средства е неопходно за да можат да се реализираат акциите.

Тактичките вештини овозможуваат успешно извршување на задачите и донесување одлуки. За да се стекнат тактичките вештини, неопходно е соодветно обучување, како најдобар начин за

---

<sup>10</sup> Buble M., *Management, Ekonomski fakultet, Split, 2000.*



унапредување на индивидуалните и заедничките способности, како и за зајакнување на оперативните можности (кондиција).

Успешното одржување на военото поле се сосостои од вештините на војниците кои мора да ги имаат за да можат да ја вршат работата на професионален начин, а лидерите да се грижат за нив, да ја извршат работата на специфичен начин.

### ***Вештини на лидерот на организациско ниво***

Лидерите на организациското ниво на лидерството продолжуваат со користење на вештините што треба да ги имаат лидерите на директно ниво на лидерство, меѓутоа, тие мора да научат и дополнителни вештини.

*Интерперсоналните вештини* на лидерите на организациско ниво се однесуваат на разбирањето на работниците, комуницирањето и надзорот.

*Разбирањето* на работниците, лидерите на организациското ниво го користат да ги мотивираат подредените и да ги поттикнат нивните иницијативи за успешно остварување на задачите, да градат добра организациска дисциплина и да ги почитуваат утврдените стандарди.

*Комуницирањето*, како способност на лидерството, значи вклучување на подредените, отворено комуницирање со нив, ценење на вредноста на нивното мислење, градење на позитивен пат за помош на лидерите на организациско ниво да ги надминат спротивставувањата и да градат доверба.

*Надзорот* од лидерите на организациско ниво значи обезбедување на повратни информации, поттикнување на стартната информација и унапредување на извршувањето на работите со цел да успеат во тоа. Со спроведување на надзорот може да се води кон успех, посебно во случаи кога намерите на лидерите не се целосно од прв пат разбрани.

*Концептуалните вештини* на лидерите на организациско ниво бараат разбирање на системот и развивање способности за селектирање, односно брзо идентификување на информациите кои се однесуваат на задачите, нивно задржување и издвојување на значајните од незначајните<sup>11</sup>.

### ***Вештини на лидерот на стратезиско ниво***

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

<sup>11</sup> Buble M., *Management, Ekonomski fakultet, Split, 2000.*





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

*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, 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 стратегиското 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 стратегиското 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 стратегиското ниво е умешноста за создавање услови за примена на технологија, која овозможува да се стекнат конкурентски предности.

Лидерите на стратегиското ниво работат за да го изразат своето влијание во рамките на работењето во нивната организација и надвор, во околината<sup>12</sup>. Тоа го остваруваат преку комуницирање, донесување одлуки и решенија. Лидерите се секогаш отворени за нови идеи од најразлични извори, не само од внатрешноста на нивната организација, туку и од други места.

## **Лидерот и организациската култура**

### **Влијанието на лидерот врз организациската култура**

Во поглед на една организациска структура, поврзаноста помеѓу лидерството и култура е несомнено најочигледна и највоочлива. Она што е одредено како „култура“ во рамките на ваквите системи вообичаено претставува резултат на тоа што лидерот го одгледува во одредената структура,

<sup>12</sup> Buble M., *Management, Ekonomski fakultet, Split, 2000.*



односно организациската култура е крајно создадена, наметната, еволуирана и манипулирана од лидерот<sup>13</sup>.

Werner ја потенцира важноста за тоа организациските лидери да одлучат каков тип култура ќе ги рефлектира нивната организациска визија и вредности, да го идентификуваат соодветното однесување и да ја обликуваат таквата култура, а потоа да развијат стратегии да ги инсталираат овие однесувања низ целата организација<sup>14</sup>.

### Лидерот и неговото влијание

Лидерството располага со потенцијалот да воведо воспоставување на нови способности во срцето на организацијата – нејзината организациска култура. Лидерот, како диктатор на организациската култура, има влијание да создаде меѓусебна поврзаност кај вработените и нивна подготвеност да вложат напори за подобрување и промени на организациската структура.

Најдобар начин за да се прикаже влијанието на лидерот врз организациската култура е преку визуелниот приказ на Леден брег:



Визуелен приказ Леден брег на културата

<sup>13</sup> Schein, E. (2010), *Organizational Culture and Leadership - 4th Edition*. San Francisco: Jossey-Bass.

<sup>14</sup> Werner, A. (2007), *Organisational Behaviour: a Contemporary South African Perspective*. Pretoria: Van Schaick.



Слика ...: Улога на лидерството за промената на организациската култура<sup>15</sup>

Figure ...: Role of Leadership in Changing Organizational Culture

Лидерите играат критична улога со нивното однесување преку поставување на пример за тоа што е прифатливо во рамките на организациската структура. Тие имаат одговорност да ја дефинираат, учат, живеат, мерат и надградат културата која што тие сакаат да ја градат. Изедначувањето на организациските верувања со односот на лидерот ја засилува организациската култура и го помага корпорирањето на посакуваните промени. Лидерството одлучува што организацијата верува, што кажува и што сака да биде видено од страна на вработените. Лидерите треба да имплементираат различни стратегии кои соодветствуваат со промените и засилувањата на одредените елементи на организациската култура.

### Методи на влијание

Во поглед на методите како лидерот ја обликува култура, се диференцираат две објаснувања на целосниот процес, когнитивно и интерпретативно објаснување.

Когнитивното објаснување се реферира на моќта на лидерот да изнесува одлуки и да го формира оперирањето на организацијата со помош на своите ресурсни моќи, при што е лесно да се воочи како лидерството влијае на организациската култура. Лидерите имаат пресудно влијание на решението на два фундаментални проблеми на кои наидува секоја организациска структура – интерна интеграција и екстерна адаптација.

Интерпретативното објаснување се однесува на тоа дека лидерот, преку примена на интерпретативната моќ наспроти ресурсната, влијае на организациската култура. Најосновна карактеристика и функција на лидерството е да го дефинира значењето на реалноста за членовите на организацијата. Двата начини на кои што лидерите го наметнуваат значењето на организацијата е преку директна комуникација или преку когнитивна дисонанца.

### Поврзаноста помеѓу лидерството и организациската култура

Процесот на идентификување и развој на идните лидери традиционално еволуира околу карактеристиките на потенцијалниот лидер. Porras и Hoffer (1986), го посочија влијанието на културата врз раководството, со акцент на фактот дека културните вредности, трендови и правила го обликуваат уникатниот лидерски стил. Schein ја поддржа идејата дека лидерите мора да ги вреднуваат

<sup>15</sup> Извор: <https://cultureiq.com/role-leadership-changing-organizational-culture/>



и почитуваат културните елементи, а тие треба да се обидат да промовираат соодветна и стратешки соодветна култура.

Тој тврдеше дека лидерите ја обликуваат културата во првите фази на создавање на бизнисот, но подоцна, кога бизнисот ќе созрее, е култура која ги обликува лидерските карактеристики. Покрај тоа, Ogbonna & Harris, откриле дека влијанието на лидерството врз перформансите на фирмата е посредувано од организациската култура. Многу истражувачи укажуваат дека првично обликуваната култура ќе ја развие следната генерација корпоративни лидери, додека други ја поддржуваат идејата за култура која го олеснува развојот на ефективни лидери на секое организациско ниво.

Од поинаква перспектива, постојат истражувачи кои даваат акцент на важноста на улогата на водачите на културниот развој. Brucks тврди дека лидерите го користат своето знаење за организациската култура за да влијаат врз промените, додека Chokowski (1999), заклучува дека однесувањето на лидерите влијае врз перцепцијата на организациската култура кај следбениците. Block заклучува дека раководството на непосредните супервизори е силно поврзано со културните перцепции на вработените, но не успеа да го поврзе трансформациското и трансакционалното лидерство со различни културни елементи.

Освен тоа, Thorpman признава дека раководството станува фактор на организациската култура и е инкорпорирано во секојдневната организациска рутина.

## Емпириско истражување

Заради подобро осознавање на состојбите во организациите дали лидерот има влијание за етичко креирање на организациската култура е направено и емпириско истражување.

Всушност, особена важност за претпријатијата е способноста на лидерот, со својот пример на однесување, да креира етичка организациска култура во која ќе доминираат етички вредности и норми, поткрепени со доверба и почит, што ќе придонесат за висока ефикасност и ефективност во работењето.

Заради поголема јасност и концизност во истражувањето беше користена соодветна методологија за оправданоста, предметот и целите на истражувањето, поставување на главната и споредни хипотези, како и објаснување на методите што ќе се користат за собирање и обработка на добиените податоци.

Оправданоста на ова истражување произлегува од самиот факт што, организациската култура како систем на вредности, верувања и правила на однесување е значајна детерминанта која влијае врз сите деловни активности во организацијата, а со тоа и врз ефикасноста и ефективноста во работењето.



Предмет на ова истражување е да се осознае влијанието на менаџерот (лидерот) врз креирањето на организациската култура врз етички основи во организацијата.

Основна цел на ова истражување е да се потенцира значењето на правилното организациското однесување при што менаџерот треба да биде пример во организацијата во креирањето на организациската култура.

Основната хипотеза на ова истражување гласи: *Доколку во работната организација менаџерот претставува пример на изградена личност со вистински вредности и етичко однесување, тогаш и во организацијата ќе се преферира стабилна и силна организациска култура која ќе придонесе за постигнување на повисоки резултати во работењето.*

Во истражувањето најмногу се користени следниве методи: *анкета, анализа, статистичка обработка на податоците и нивно коментирање.*

Истражувањето е спроведено во неколку организации во Скопје од областа на услужни дејности.

Предмет на ова истражување беа 34 менаџери и 99 вработени за кои беа подготвени исти анкетни прашалници, но со соодветни намени. Резултатите добиени од анкетните прашалници се обработени и сумирани и потоа се претставени табеларно и графички. При разработувањето и презентирањето на прашањата се користи  $X^2$  - тестот и Коефициентот на контингенција, со цел да се утврди поврзаноста помеѓу варијаблите, кои се од интерес на ова истражување.

Во ова емпириско истражување, фреквенциите се распоредени во две колони и три реда, што резултира со 2 степени на слобода. Табличната вредност на  $\chi^2$  за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,05 изнесува 5,991.

Најпрво е даден сумарен приказ на добиените и обработени податоци од спроведената анкета, а потоа поединечно е разработено секое прашање.



**Табела 1.** Сумарен приказ на податоците добиени од обработените анкетни прашалници

**Table 1.** Summary of data obtained from processed questionnaires

<i>Прашања</i>	<i>Одговори</i>				
		Менаџери		Вработени	
		<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
1. Дали во организација владее добра организациска култура врз етички основи?	Да	27	79 %	54	55 %
	Не	2	6 %	12	12 %
	Без одговор	5	15 %	33	33 %
	Вкупно	34	100 %	99	100 %
<b><math>\chi^2 = 14,001</math></b>					
2. Дали менаџерите се однесуваат со почит и имаат еднаков третман спрема сите вработени и при тоа воспоставуваат добри меѓучовечки односи?	Да	16	80 %	60	48 %
	Не	3	15 %	41	33 %
	Без одговор	1	5 %	24	19 %
	Вкупно	20	100 %	125	100 %
<b><math>\chi^2 = 31,302</math></b>					
3. Дали менаџерот континуирано се грижи за унапредување на организациската култура во вашата организација?	Да	19	95 %	66	53 %
	Не	1	5 %	20	16 %
	Без одговор	0	0 %	39	31 %
	Вкупно	20	100 %	125	100 %
<b><math>\chi^2 = 45,154</math></b>					

Покрај сумарната табела со обработени податоци, ќе се осврнеме конкретно на секое прашање, со цел подетално да ги разгледаме дадените одговори.

Се гледа дека на секое поделно прашање, се понудени три можни одговори: *да, не и не знам*. Испитаниците заокружуваа само еден можен одговор.

Сите добиени одговори од менаџерите и вработените по секое прашање ги претставуваме паралелно во табела и графикон и ги даваме пресметаните вредности на  $\chi^2$ -тестот и Коефициентот на контингенција *C*.

*Првото прашање* и за двете групи на испитаници (менаџери и вработени) гласеше: Дали во вашата организација се почитуваат принципите на меѓусебна етичност и чесност?



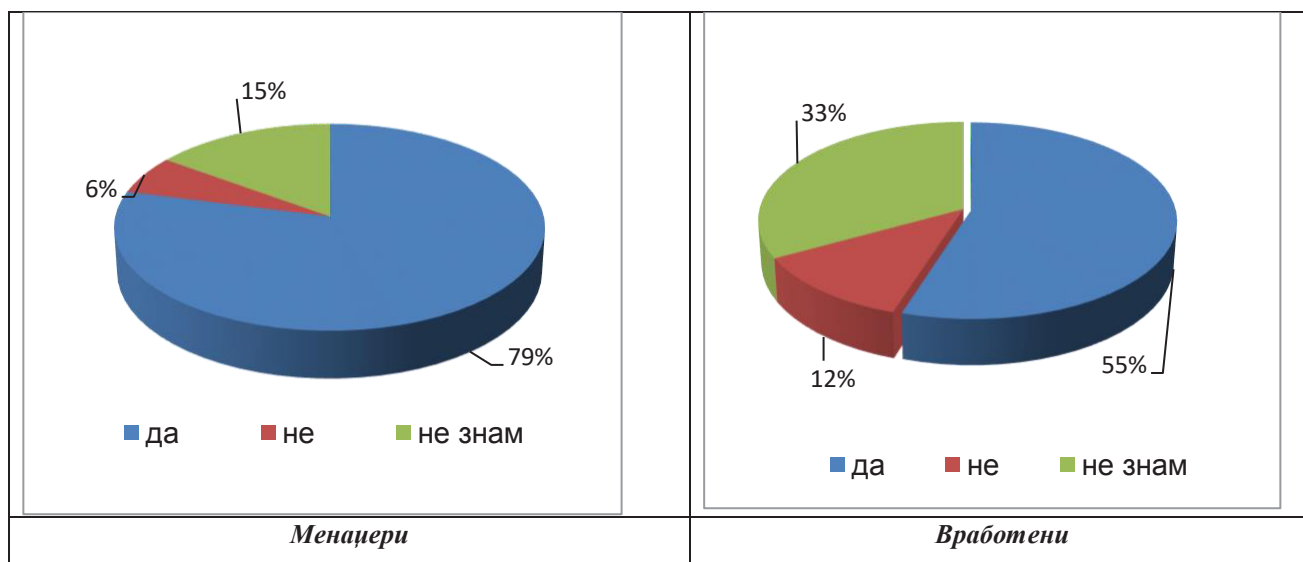
Сумираните одговори од испитаниците во врска со третото прашање се претставени табеларно и графички:

Табела 2 Одговори по првото прашање

Table2. Answer the first question

Прашања	Одговори				
		Менаџери		Вработени	
		<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
1. Дали во организација владее добра организациска култура врз етички основи?	Да	27	79 %	54	55 %
	Не	2	6 %	12	12 %
	Без одговор	5	15 %	33	33 %
	Вкупно	34	100 %	99	100 %
<b><math>\chi^2 = 14,001</math></b>					

Графичките прикази на двете групи испитаници би биле:



Табела 2 Одговори по првото прашање

Figure 2. Answer the first question



По обработените одговори на двете групи испитаници по ова прашање и пресметаниот  $\chi^2$ -тест и Коефициентот на контингенција е добиено:

$$\text{Пресметана вредност } \chi^2_{0,05} = 14,001 > \chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ Таблична вредност} \\ C = 0,256$$

Пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 12,47, што е поголема од табличната вредност на  $\chi^2$ -тестот за 2 степени на слобода и праг на значајност 5 %, кој изнесува 5,991. Од ова се гледа дека одговорите на менаџерите и вработените и по ова прашање не се идентични.

Коефициентот на контингенција изнесува 0,256, што во овој случај покажува дека постои многу слаба меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените.

Имено, од табеларниот и од графичкиот приказ, како и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, се гледа дека во прикажувањето на реалната ситуација, дали во организација владее добра организациска култура врз етички основи, се добиени различни искази на менаџерите и на вработените. Поголем дел од менаџерите (околку 79 %) сметаат дека во организацијата се почитуваат принципите на етичност, меѓутоа 55 % од вработените така мислат. Со процент (15 %) од менаџерите и (33 %) од вработените имаат неутрален став по ова прашање, односно останале без одговор. Поголема разлика помеѓу ставовите на менаџерите и вработените се јавува кај заокружените одговори со не, каде 6 % од менаџерите и 12 % од вработените одговориле дека во организацијата не владее добра организациска култура врз етички основи.

Според ова, не се потврдува поставената основна хипотеза која гласеше: Доколку во работната организација менаџерот претставува пример на изградена личност со вистински вредности и етичко однесување, тогаш и во организацијата ќе се преферира стабилна и силна организациска култура која ќе придонесе за постигнување повисоки резултати во работењето.

*Второто* прашање за двете групи испитаници (вработените и менаџерите) гласеше: Дали менаџерите се однесуваат со почит и имаат еднаков третман спрема сите вработени и при тоа воспоставуваат добри меѓучовечки односи?





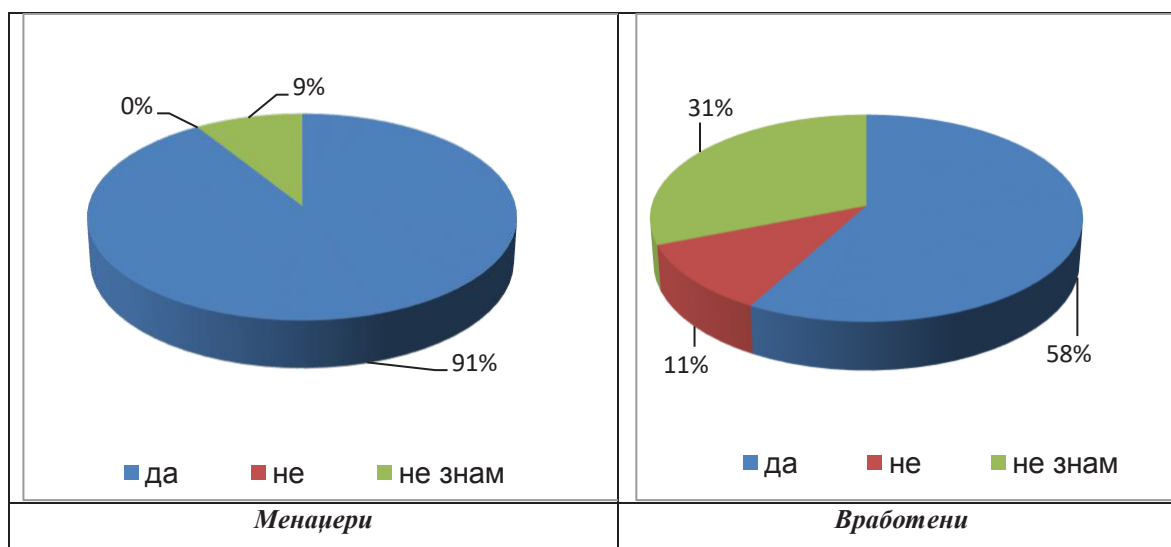
Добиените одговори од испитаниците во врска со шестото прашање се претставени табеларно и графички:

Табела 2. Одговори по второто прашање

Table 2. Answers to the second question

Прашања	Одговори				
		Менаџери		Вработени	
		n	%	n	%
2. Дали менаџерите се однесуваат со почит и имаат еднаков третман спрема сите вработени и при тоа воспоставуваат добри меѓучовечки односи?	Да	31	91 %	57	58 %
	Не	0	0 %	11	11 %
	Без одговор	3	9 %	31	31 %
	Вкупно	34	100 %	99	100 %
$\chi^2 = 31,302$					

Графичките прикази на двете групи испитаници би биле:



Слика 2. Одговори по второто прашање

Figure 2. Answers to the second question

По обработените одговори на двете групи испитаници по ова прашање и пресметаниот  $\chi^2$  - тест и Коэффициентот на контингенција е добиено:

Пресметана вредност  $\chi^2_{0,05} = 31,302 > \chi^2_{0,05} = 5,991$  Таблична вредност

$C = 0,368$



Јасно се гледа дека, пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 31,302, што е поголема од табличната вредност за  $\chi^2$  за 2 степени на слобода и праг на значајност 5 %, кој изнесува 5,991. Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените и по ова прашање не се идентични (во голема мера се разликуваат).

Коефициентот на контингенција, што го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените е слаб и изнесува 0,368. Од табеларниот и од графичкиот приказ, како и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, се гледа дека во прикажувањето на реалната ситуација: Дали менаџерите се однесуваат со почит и имаат фер однос и еднаков третман спрема сите вработени, се добиени многу различни искази на менаџерите и на вработените.

Најголемиот број на менаџери (околку 91 %) сметаат дека тие се однесуваат со почит и имаат еднаков третман спрема сите вработени и при тоа воспоставуваат добри меѓучовечки односи. Меѓутоа, од исказите на вработените се гледа дека иако поголемиот дел од нив 58 % сметаат дека е така, сепак 42 % одговориле со не и останале без одговор. Ниту еден од менаџерите не се изјаснил со не, туку само 9 % останале без одговор.

Според ова, и овде не се потврдува поставената основна хипотеза, со што се оправдува нашето истражување дека во организациите сè уште не се воспоставени стабилни и силни организациски култури каде вработените се високомотивирани во извршување на задачите, што води кон постигнување на високи резултати. Ваквата состојба во иднина треба да биде надмината.

*Третото* прашање за двете групи на испитаници (вработените и менаџерите) гласеше: Дали менаџерот континуирано се грижи за унапредување на организациската култура во вашата организација?

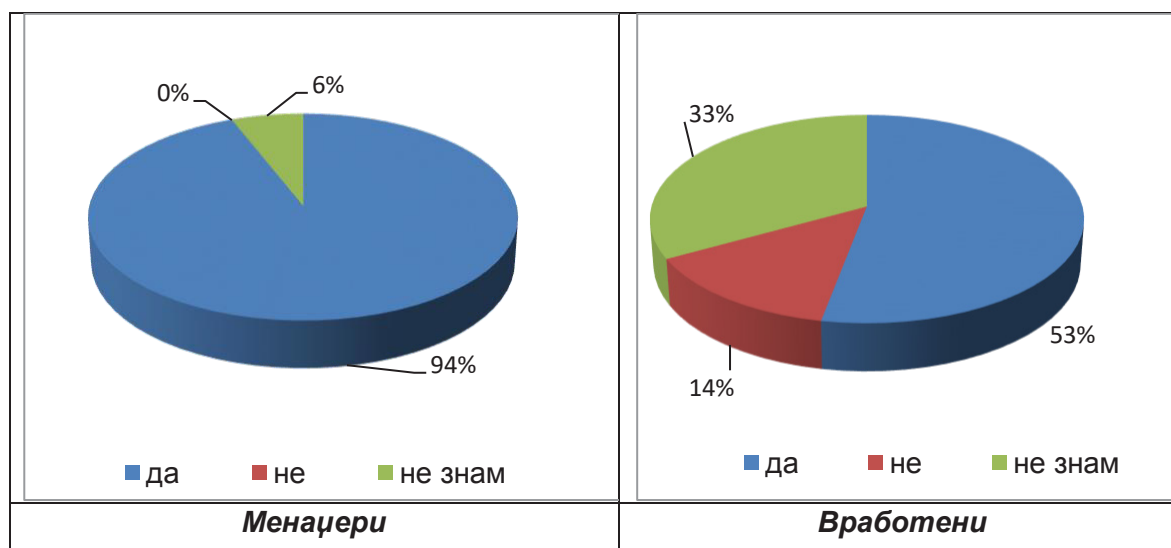
Добиените одговори од испитаниците во врска со деветото прашање се претставени табеларно и графички:

Табела 3. Одговори по третото прашање

Table 3. Answers to the third question

Прашања	Одговори				
		Менаџери		Вработени	
		<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
3. Дали менаџерот континуирано се грижи за унапредување на организациската култура во вашата организација?	Да	32	94 %	52	53 %
	Не	0	0 %	14	14 %
	Без одговор	2	6 %	33	33 %
	Вкупно	34	100 %	99	100 %
$\chi^2 = 45,154$					

Графичките прикази на двете групи испитаници би биле:



Слика 3. Одговори по третото прашање

Figure 3. Answers to the third question

По обработените одговори на двете групи испитаници по ова прашање и пресметаниот  $\chi^2$ -тест и Коефициентот на контингенција е добиено:

$$\text{Пресметана вредност } \chi^2_{0,05} = 45,154 > \chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ Таблична вредност} \\ C = 0,429$$

Пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 45,154, што е поголема од табличната вредност за  $\chi^2$  за 2 степени на слобода и праг на значајност 5 %, кој изнесува 5,991. Тоа покажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање најмногу се разликуваат.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,429 и го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, што во овој случај е слаб.

Од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, јасно се гледа дека и овде не се идентични исказите на испитаните групи на прашањето: Дали менаџерот континуирано се грижи за унапредување на организациската култура во организацискиот субјект.

И на ова прашање речиси сите менаџери (дури 94 %) се изјасниле дека тие континуирано се грижат за унапредување на организациската култура во организацијата, а пак 53 % од вработените тоа го потврдуваат. Само 6 % од менаџерите останале без одговор дека се грижат за континуирано унапредување на организациската култура во организацијата, додека 14 % од вработените дале негативен одговор и 33 % останале без одговор. Значи, и овде не се потврдува поставената основна хипотеза.



Општо погледнато, од сумираните податоци и пресметаните статистички показатели јасно се гледа дека на сите три поставени прашања не соодветствуваат одговорите на испитаните менаџери и вработени, со што не се потврдува основната хипотеза која гласеше: *Доколку во работната организација менаџерот претставува пример на изградена личност со вистински вредности и етичко однесување, тогаш и во организацијата ќе се преферира стабилна и силна организациска култура која ќе придонесе за постигнување на повисоки резултати во работењето*, со што се оправдува целосно ова истражување, па затоа се преферира континуирана обука, како на менаџерите така и на вработените.

### **Преферирање на активности за унапредување на организациска култура преку давање на примерот на однесување на лидерот**

Врз основа на теоретско и емпириско истражување изнесено во трудот, се презентирани неколку активности за унапредување на организациска култура преку давање на примерот на однесување на лидерот.

Лидерот е најзначајната личност во една организација кој ја креира и е одговорен за вкупната деловна активност и од чии способности во најголема мерка зависи успехот или неуспехот на организацијата. Затоа тој треба да има цврсто изграден вредносен систем кој ќе биде олицетворение на неговата личност, способности и квалитети. Доколку лидерот поседува силни вредности и цврст став и карактер, тој ќе биде столб на организацијата и идеал на сите вработени кои имаат желба да го следат неговиот пример.

Некои од способностите кои треба да ги поседува успешниот лидер со вистински вредности се следниве<sup>16</sup>:

- Обезбедување насока на вработените како да се однесуваат и кон што да се стремат;
- Решавање на проблемите на ефективен и ефикасен начин, што бара соработка и усогласеност како внатре во организацијата, така и со надворешното окружување;
- Ангажирање и вклучување на вработените во донесувањето одлуки со цел да се добие нивната активна поддршка во спроведувањето на планираните активности;
- Заедничко формулирање на стратегии и нивна реализација на координиран начин;
- Спроведување на успешни иновации;
- Адаптација кон промените на кохезивен и кохерентен начин;
- Обезбедувањето на доследност и транспарентност преку усогласеност на вредностите и верувањата со начинот на однесувањето и превземаните активности;

<sup>16</sup> William Rasmore (2009), Developing a Leadership Strategy: A Critical Ingredient for Organizational Success, Center for Creative Leadership, стр. 7.



- Способност брзо да одговори на барањата на клиентите;
- Надградување на талентот и усовршување на вештините на целиот колектив, што води кон остварување на високи перформанси;

За да биде ефективен и да може успешно да ја води организацијата, лидерот треба да има изграден вредносен систем на квалитети и вештини, како што се: знаење, способност, мудрост, храброст, разумност, достоинство, цврстина, истрајност, самоодговорност, итн.<sup>17</sup>.

Квалитетот на лидерството зависи, пред сè, од личните карактеристики на водичот и од карактеристиките на окружувањето во кое се извршува<sup>18</sup>.

Вистинските лидери имаат јасна визија, планираат долгорочно и можат да согледаат што е возможно да се остварува.

Довербата е доблест што е значајна за сите аспекти на работењето и служи како основа за развој на основните вредности во организацијата. Довербата или нејзиниот недостаток, е услов од што зависи каква ќе биде репутацијата, кредибилитетот и имиџот на организацијата. Денес организациите се соочуваат со некои од најголемите предизвици на правичност и чесност, благодарение на економската клима во изминатите неколку години. Затоа, тие треба да бидат способни да изградат цврсти односи како помеѓу членовите внатре во организацијата, така и со своите клиенти, што е од витално значење за нејзиниот опстанок и успех. Такви односи можат да се изградат со текот на времето, преку стекнување взаемна доверба.

Со цел да се создаде атмосфера во организацијата која ќе ја поддржува културата на знаење, потребно е: да се определат насоките на однесување на вработените, да се поттикнува размената на мислењата за поставените цели, да се обезбеди соодветен однос кон вработените како кон професионалци и да се постави структура која се базира на развојот и тимската работа.

Во таа насока, од корист би било да се развие и компјутерска база на податоци од релевантни информации која ќе им биде лесно достапна на вработените, да се воведат системи на награди кои ќе го охрабрат споделувањето на информациите и да се развијат механизми што ќе го овозможат брзото ширење на податоците. На тој начин ќе се унапредат транспарентноста, довербата и соработката помеѓу членовите, што води кон остварување на извонредни резултати и одржување на стабилна конкурентска предност.

<sup>17</sup> Проф. д-р Трајче Мицески, 2009, Менаџмент – интерен авторизиран материјал, Штип, стр. 6.

<sup>18</sup> Група автори, Организациско однесување (2007), Постдипломски студии, Економски факултет, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Скопје, 13.



## ЗАКЛУЧОК

Успешно да се води целата организација, или еден нејзин дел, е една од најважните задачи на секој менаџер. Во тоа е вклучено и управувањето со луѓето кои ќе го следат, доколку се сигурни во него. Во спротивно, тие ќе работат толку колку што е потребно да се задоволат некои минимални стандарди.

Успешниот лидер своите луѓе ги поттикнува да дадат врвни резултати, со задоволство да ги извршуваат своите работи и на најдобар можен начин да придонесат во унапредување на целата организација.

Лидерот би морал да биде со цврсти и праведни ставови, јасно дефинирани цели, да поседува подготвеност на простување и да биде јасно дефиниран на прагот на толеранцијата. Одговорен и одлучен во секој момент да застане зад своите постигнувања и неуспех.

Лидерите кои се способни да ги поттикнуваат, менуваат и користат вредностите, верувањата, и потребите на нивните следбеници во извршувањето на задачите во кризни и динамични ситуации се големи промени, тие се трансформациони лидери. Организацијата мора да поседува способности за мобилизација на сите вработени во искористување на нивните способности и знаења.

Вистинскиот лидер мора да обезбедува силна визија и „заразен“ ентузијазам, што кај следбениците ја зголемува довербата, нивните аспирации и обврзаноста кон лидерот.



## КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА:

1. Buble M., Management, Ekonomski fakultet, Split, 2000;
2. Група автори; Организациско однесување (2007), Постдипломски студии, Економски факултет, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Скопје;
3. Džamić, L., Public Relations, UFA Media, Beograd 1995;
4. Мицески Т., Лидерство (2011), УГД, Економски факултет, Штип;
5. Petković, M., Jovanović, M., Organizaciono ponašanje, Megatrend, Beograd, 2001;
6. Проф. д-р Трајче Мицески, 2009, Менаџмент – интерен авторизиран материјал, Штип, стр. 6;
7. Hersey, P. & Blanchard, H. K. (1992), Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, New Jersey: Prentice - Hall, Inc.;
8. Schein, E. (2010), Organizational Culture and Leadership - 4th Edition. San Francisco: Jossey-Bass;
9. Ćamilović S., Vujić V., Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Beograd, 2006;
10. Werner, A. (2007), Organisational Behaviour: a Contemporary South African Perspective. Pretoria: Van;
11. Schaick;
12. Whitaker, P. (1995), Managing change in chools, Open University Press.;
13. William Rasmore (2009), Developing a Leadership Strategy: A Critical Inggredient for Organizational Success, Center for Creative Leadership;
14. <https://cultureiq.com/role-leadership-changing-organizational-culture/>
15. [http://slobodanadzic.tripod.com/htm/liderstvo.htm#\\_Toc80766633](http://slobodanadzic.tripod.com/htm/liderstvo.htm#_Toc80766633)
16. <http://guides.wsj.com/management/developing-a-leadership-style/what-is-the-difference-between-management-and-leadership/> *Стилови на лидерство.*