

**УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ**

ISSN: 1857- 7628



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК
2010**

YEARBOOK

ГОДИНА 2

VOLUME II

**GOCE DELCEV UNIVERSITY - STIP
FACULTY OF ECONOMICS**



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

За издавачот:
Проф. д-р Ристо Фотов

Издавачки совет Editorial board

Проф. д-р Саша Митрев	Prof. Sasa Mitrev, Ph.D
Проф. д-р Лилјана Колева - Гудева	Prof. Liljana Koleva - Gudeva, Ph.D
Проф. д-р Ристо Фотов	Prof. Risto Fotov, Ph.D
Проф. д-р Трајко Мицески	Prof. Trajko Miceski, Ph.D
Доц. д-р Круме Николоски	Ass. Prof. Krume Nikoloski, Ph.D
Доц. д-р Крсте Шајноски	Ass. Prof. Krste Sajnoski, Ph.D
Пом.асс м-р Влатко Пачешкоски	Assist. Vlatko Paceskoski, M.Sc
Пом.асс м-р Тамара Јованов Марјанова	Assist. Tamara Jovanov Marjanova, M.Sc

Редакциски одбор Editorial staff

Проф. д-р Ристо Фотов	Prof. Risto Fotov, Ph.D
Проф. д-р Трајко Мицески	Prof. Trajko Miceski, Ph.D
Доц. д-р Круме Николоски	Ass. Prof. Krume Nikoloski, Ph.D
Доц. д-р Крсте Шајноски	Ass. Prof. Krste Sajnoski, Ph.D

Главен и одговорен уредник Managing & Editor in chief

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

Јазично уредување Language editor

Даница Гавриловска-Атанасовска (македонски јазик)	Danica Gavrilovska-Atanasovska (Macedonian)
--	--

Техничко уредување Technical editor

Славе Димитров	Slave Dimitrov
Благој Михов	Blagoj Mihov

Печати Printing

Печатница „2-ри Август“ - Штип	„Vtori Avgust“ - Stip
Тираж - 300 примероци	Printing No 300

Редакција и администрација Address of editorial office

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

СОДРЖИНА CONTENT

Д-р Ристо Фотов, д-р Еленица Софијанова Интелектуалниот капитал и новата економија	9
Д-р Ристо Фотов, Катерина Фотова Глобалната финансиска криза и нејзините последици врз светската економија	17
Доц. д-р Круме Николоски Креирање на економско-социјален модел состојба и перспективи	27
Петар Клетникоски, проф. д-р Трајко Мицески Членството на Република Македонија во светската трговска организација со посебен осврт на трговската размена со земјоделско-прехранбени производи	35
Проф. д-р Трајче Мицески Чистата совесност како фактор за вистинско лидерство	43
Проф. д-р Т. Мицески, м-р К. Чабулева, м-р Д. Јошески Анализирање на зависноста помеѓу бруто-домашниот производ и трговијата на мало во Република Македонија во период од 1990 до 2009 година со примена на економетриски модели	51
Проф. д-р Трајче Мицески Улогата на лидерството во детерминирањето на културата во организацијата	63
Доц. д-р Александар Костадиновски Рамка на ефективното здравствено опфаќање framework of effective health care coverage	77
Доц. д-р Александар Костадиновски Концептот и принципите на националните здравствени сметки The concept and principles of national health accounts	89
М-р Дарко Лазаров Други инструменти на надворешно-трговската политика	103



М-р Дарко Лазаров Режими на девизен курс	113
М-р Душко Јошески д-р Трајко Мицески Стапката на смртност на доенчињата како последица на сиромаштијата, пер capita доходот, бројот на доктори и популациониот раст во САД	123
М-р Емилија Митева-Кацарски Трговските текови во глобализираниот свет.....	133
М-р Емилија Митева - Кацарски Европска централна банка	143
Доц. д-р Крсте Шајноски Инвестиционите фондови - недоволно развиен сегмент на пазарот на капитал во Република Македонија	153
М-р Тамара Јованов-Марјанова Значење на истражувањето на пазарот за креирање на ефективни стратегии на работење	165
М-р Љупчо Давчев Стратегија на дистрибутивните канали и нивното влијание во вредносната верига	175
Доц. д-р Маргарита Матлиевска Конститутивните договори на Европската унија и нејзините стратегии низ призма на одржливиот развој	187
Доц. д-р Маргарита Матлиевска Тековни филозофии на развојот.....	201
М-р Марина Радосављевиќ - Бојчева Имплементација на средствата од Програмата КАРДС во Република Македонија	211
М-р Марина Радосављевиќ - Бојчева Имплементација на средствата од Програмата ФАРЕ во Република Македонија.....	223

М-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска Анализа на билансот на состојба од аспект на корпоративното управување	237
М-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска Анализа на билансот на успех од аспект на корпоративното управување	247
М-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска Финансиско известување - цели и задачи	255
М-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска Извештај за готовински текови.....	265
М-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска Методи на финансиска анализа	275
М-р Стеван Габер Оправданост за примена на буџетски дефицит	285
М-р Стеван Габер, м-р Василка Габер Начини за финансирање на буџетскиот дефицит	293
М-р Христина Серафимовска Претприемачко однесување - фактор за економски развој	301



ПРЕДГОВОР

Економскиот факултет во Штип, е основан на 27 март 2007 година како дел од Универзитетот “Гоце Делчев”. Почетоците на оваа високообразовна институција ги карактеризира силен елан и ентузијазам, преточени во голема желба да се твори и придонесе во унапредување на високообразовните процеси во Република Македонија. Се разбира, сето ова е во согласност со евроинтегративните процеси на постојана примена на усвоените европски методи и стандарди во научно-образовниот процес за обезбедување на квалитетно образование за нашите студенти.

Пред Вас е второто издание на Годишниот зборник на Економскиот факултет. Тој претставува потврда во остварување на целите на Економскиот факултет кои се состојат во: образување на стручно-научни кадри од областа на меѓународната економија, здравствениот менаџмент, финансискиот менаџмент, банкарство, финансии и осигурување; сметководство, финансии и ревизија и менаџмент и претприемништво на прв циклус на студии и економија на европска унија, здравствен менаџмент и MBA-менаџмент на втор циклус на студии. Се разбира, дека на тој начин придонесуваме во промовирање на научно-истражувачката работа, со што се поттикнува унапредувањето на научната и развојната мисла во функција на нивна примена во секојдневниот живот.

Особено радува фактот што со свои трудови се пројавуваат нашите млади научно истражувачки кадри.

Штип, јуни 2011 година

Проф. д-р Ристо Фотов



УДК: 005.32:316.46(497.7)

Прегледен труд

УЛОГАТА НА ЛИДЕРСТВОТО ВО ДЕТЕРМИНИРАЊЕТО НА КУЛТУРАТА ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Проф. д-р Трајче Мицески

Апстракт

Вистинското лидерство претставува способност на поединците да влијаат врз другите, да ги мотивираат и да им овозможат да придонесат за ефикасноста и ефективноста на организацијата чии членови се тие.

Посебно внимание се посветува врз улогата на трансакциското и трансформациското водство, со потенцирање на нивното значење во современото проучување на лидерството во организациите, со осврт на состојбите во организациите во земјите на транзиција во кои спаѓа Р.Македонија.

Исто така е укажано на големото значење на дисциплината на организациското однесување, што како интердисциплинарна област е посветена на подоброто разбирање и управување со човечките фактори во работењето.

На крајот се извесени погледите дека лидерите можат да ја преферираат светлата или темната страна на водство, при што во организациите може да владее добра или лоша организациска култура.

Клучни зборови: *лидерство, организација, трансакциско, трансформациско водство.*

THE ROLE OF LEADERSHIP IN DETERMINING OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE

Prof. Dr Trajce Miceski,

Abstract

In paper are present some aspects to new approaches to the leadership as one of the basic factor for determining the organization culture in organizations. Also some results of empirical researches on cca. 400 tested persons in 34 organizations in Republic of Macedonia are presented.



The real leadership means that the ability of an individual to influence, motivate and enable others to contribute toward the effectiveness and success of the organization of which they are members.

Special attention is given to theories of transactional, transformational and charismatic leadership, with accent to their importance in contemporary study of leadership in organizations.

Also it points to the increasing importance of the discipline of organizational behavior, which is devoted, as an interdisciplinary field of study, to better understanding and managing human side of the work.

Key words: *leadership, organization, transactional and transformational leadership, organization culture.*

Вовед

Лидерството како процес на влијание на лидерот врз соработниците и другите луѓе во организацијата за остварување на одредени цели на организацијата во дадена ситуација има особена улога и врз детерминирањето на развојот на културата во организацијата.

Дефинициите укажуваат дека организациската култура ја чинат вкупноста на вредности, односи, сфаќања, верувања, норми, животни стилови, особини, карактери и сопствени проценки за успешност во организацијата, како и бројните влијанија кои доаѓаат од надворешните фактори.

Имајќи ги предвид овие фактори, сосема е јасно дека организациите си имаат своја култура која влијае врз нивната ефикасност, како и врз животот на сите нивни членови. Но истовремено културата е подложна на промени и таа се менува, без разлика дали на лидерите (менаџерите)¹ тоа им се допаѓа или не. Сепак, факт е дека во најголем број случаи главни фактори во креирањето на организациската култура се лидерите. Лидерите се тие кои треба континуирано и будно да ги следат како внатрешните така и надворешните влијанија, со цел навремено и правилно да одат кон позитивна промена на организациската култура.

Сосема е прифатливо мислењето дека во земјите на транзиција, во кои спаѓа и Р. Македонија, во организациите се јавува недостаток од вистински лидери кои можат да влијаат врз градењето кон позитивна организациска култура, а со тоа и далеку поуспешно работење. Не смееме да го запоставиме фактот дека има доста успешни лидери кои се на врвни

1). Без оглед на тоа што постојат разлики меѓу менаџери и лидери во организациите, во овој труд ќе се употребува терминот лидер т.е. лидерство што се однесува на врвниот менаџер и на топ менаџментот во организациите.

позиции во организациите, како и вредни и способни кадри кои можат да бидат успешни лидери доколку се во можност да го остварат тоа. Но, и не смееме да премолчине, а да не истакнеме дека има голем број на способни кадри кои се „потиснати“ и не можат да дојдат на врвни лидерски позиции. Исто така, практиката покажува дека има голем број на кадри кои немаат капацитет да одговораат на комплексните лидерски барања, односно не располагаат со вистински лидерски особини и вештини, но благодарение на нивното изразено чувство на лукавство, интриги и манипулации, успеваат да станат лидери (менаџери), а потоа со користење на друг вид на мерки и можни притисоци врз подредените, успеваат одредено време да се одржат на нивните „стекнати“ позиции. За жал, во организациите со кои тие раководат се чувствува лоша организациска култура.

Специфичности во современите тенденции на лидерството

Лидерството претставува способност на поединците да влијаат врз другите, да ги мотивираат и да им овозможат да придонесат за ефикасноста и успехот на организацијата чии членови се тие.

Иако денес често се пишува за различни стилови (видови) на лидерство, сепак заради просторот во овој труд посебно внимание им е посветено на теориите за трансакциското и трансформациското водство, со потенцирање на нивното значење во современото проучување на лидерството во организациите.

Трансакциското лидерство се заснова на меѓусебен договор и размена на вредности меѓу лидерот и неговите следбеници.

Трансакционите лидери настојуваат да добијат поддршка од следбениците за конзистентните перформанси кои им овозможуваат постигнување на договорените цели².

Впрочем, лидерот (односно менаџерот) влијае на следбениците, но и трпи влијание во насока на промена на своето однесување кога наидува на прифаќање или на отпор.

Трансформациското лидерство се разгледува како процес на микро-влијание меѓу поединците, но и како процес на мобилизирање на моќта за промена на работната клима и атмосфера во средината и спроведување на реформа на организацијата. При таквиот модел, лидерот тежнее кон подигнување на нивото на свеста кај следбениците со апелирање кон повисоки идеали и морални вредности, како што се самостојноста, слободата на изразување, еднаквиот третман, добри меѓучовечки односи, меѓусебно разбирање, соработка и сл.

2). Bryant, S. E. 2003. The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9 (4): 32-44.



Трансформациското лидерство настојува да оствари подолготраен однос лидер-следбеник. Тоа е повеќе засновано на довербата и приврзаноста отколку на договорните клаузули³.

Трансформационите лидери одржуваат силно позитивно влијание врз мотивацијата на следбениците и нивната способност да ги достигнат или надминат поставените цели⁴.

Следбениците на трансформациските лидери чувствуваат доверба, восхит, лојалност и респект кон лидерот и се мотивирани да дадат повеќе од она што се очекува да направат⁵.

Во нашите истражувања се забележува дека повеќемина лидери се однесуваат и трансакциски и трансформациски со изразен авторитарен стил и недоволно изграден вредносен систем со вистински вредности.

Сосема е јасно дека за развивање на добра работна култура се потребни трансформациски лидери со изграден вредносен систем на вистински вредности, кои секогаш ги преферираат вистинските вредности изразени преку знаењето и компететноста, енергијата и правичната упорност, добрата проценка и правилните зафати, личниот интегритет и непристрасната осознаеност, професионалноста и самодовербата, креативноста и инвентивноста, објективноста и урамнотеженоста, ентузијазмот и оптимизмот, комуникативноста и разбирањето на другиот/ другите, свесноста и совесноста, љубовта и посветеноста кон работата и луѓето и др., позитивни вистински вредности.

3). Barbuto, J. E. (Jnr) 2005. Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: a test of antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11 (4): 26-40.

Fromm „E., 1984 „On Disobedience and Other Essays” ed. Routledge and Kegan Paul, London, Melbourne and Henley, p.31

Feinberg, B. J., Ostroff, C., and Burke, W. W. 2005. The role of within-group agreement in understanding transformational leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78: 471-488.

Gellis, Z. D. 2001. Social work perceptions of transformational and transactional leadership in health care. *Social Work Research*, 25 (1): 17-25.

4). Barbuto, J. E. (Jnr) 2005. Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: a test of antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11 (4): 26-40.

Spreitzer, G. M., Perttula, K. H., and Xin, K. 2005. Traditionality matters: an examination of the effectiveness of transformational leadership in the United States and Taiwan. *Journal of Organizational Behavior*, 26: 205-227.

5). Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

Развивање на организациска култура

Забрзаниот развој на информатичките системи и информациските технологии, а и потребите кои ги носи времето на живеење, предизвикуваат многу значајни промени на организациската култура во сите сектори на стопанисување, а и пошироко. Голем број организации кои се одлучиле односно одлучуваат да развиваат организациска култура треба истата да ја креираат така што ќе овозможи потполно и препознатливо задоволување на сите барања и очекувања на стекхолдерите т.е. сопствениците на капиталот, вработените, купувачите, добавувачите и општествената заедница.

Во најголем број случаи се креира соодветна култура најчесто со сè поголема примена на лидерство, преку објавување на целите и бенифитот (придобивките) од тоа, континуирано приспособување на организациската структура со постојани промени во согласност со деловното опкружување, создавање на соодветна работна клима, како и со непосредно учество на вработените и нивното однесување кое всушност го чинат (прават) организациското однесување.

Но, организациското однесување (organizational behavior) никогаш не треба да се сфати како статичка категорија. Напротив, ова однесување е динамичка категорија која подлежи на постојано истражување, анализа и промена во насока на унапредување и усовршување. Тоа вклучува заеднички теми, како што се: мотивација (особено внатрешната мотивација), однесување, водство, начин на користење на моќта на лидерот, интерперсонална комуникација, групна структура, процеси на континуирано оспособување преку учење, тренинг и аплицирање на добиените сознанија, следење на состојбите во организацијата, одвивање на процесите, настанатите конфликти, стресни состојби, пројавувањето на мобинг и брзото интервенирање за спречување на истиот итн.

Некои аспекти на организациската култура

Битна карактеристика на организациската култура е тоа што таа се креира (оформува) за да остане долго со континуирано унапредување.

Организациската култура ги приближува и поврзува луѓето и помага за полесно усогласување на однесувањата и работењето во деловните средини. Постоеноста на висока организациска култура е суптилна и софистицирана состојба која придонесува за подобрување на успешноста и деловноста на организацијата.

На организациската култура влијаат многу фактори, како што се: начинот на водење и управување, меѓусебните односи на вработените, деловните процеси, карактеристиките на организацијата, надворешните влијанија и сл.



Клучна улога во влијанието на организациската култура има водството во организацијата. Лидерите мораат да бидат достоинствени во својата улога и јасно да ги почитуваат и преферираат вистинските вредности, доколку сакаат да воспостават силна организациска култура. Со тоа, вредностите на организациската култура се препознаваат во склоноста и прифаќањето на одредени однесувања што кај вработените создаваат чувство на идентификација со организацијата, извршување на работните задачи со љубов и посветеност, континуирано унапредување на целокупниот квалитет во работењето, меѓучовечките односи и имиџот на организацијата.

Лидерите мораат длабински да ја познаваат организацијата, нејзината историја, најзината моментална состојба, вработените, нејзината мисија, визија, т.е каде и како треба да се оди⁶.

Но, во зависност на тоа кои фактори преовладуваат и какви вредности се преферираат, тогаш во организацијата преовладува добра или лоша организациска култура.

Влијателни фактори за промена на организациската култура

Иако вработените во работните средини ги носат во себе вредностите и верувањата, според воспитувањето и влијанието на социјалната средина од која доаѓаат и вредностите што владеат во фирмата, сепак тие се подготвени да ја прифатат и новопреферираната организациска култура и вредносните парадигми, доколку се убедени дека тие вредат да се прифатат.

Како прв основен елемент и фактор што има силно влијание врз промена на организациската култура и вредносните парадигми е лидерот на организацијата, како и неговиот раководен тим.

Лидерите мора да имаат темелно познавање на идентитетот и влијанието на организациската култура за да комуницираат, применуваат нови визии и да ги инспирираат следбениците во остварувањето на визиите⁷.

Втор елемент на организациската култура е улогата на поединците кои се истакнуваат со посебни особини, прифатени од мнозинството вработени во фирмата. Тоа, пред сè, се луѓе кои можат да го поведат мнозинството вработени.

Трет елемент се односите во организацијата. Тие, главно, се однесуваат на „тквото“ на културата, односно на вообичаен начин на кој се одвиваат активностите, начинот на кој луѓето се дружат, комуницираат,

6). Jurković R. 2006. Korporativna kultura, <http://www.tportal.hr/gospodarstvo/poslovnivodic/fset.html>

7). Schein, E. (1990). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

нивниот однос во работната средина и надвор од неа.

Четврт и многу важен елемент за промена на организациската култура е обуката, со особен акцент на преферирањето на вистинските вредности. Со обуката треба да бидат зафатени најпрвин раководните кадри, а потоа останатите кадри и вработените. Доколку фирмата нема можности да спроведе обука со сите вработени, тогаш обврзно мора да спроведе иницијална обука со сите раководни кадри.

Впрочем, предизвикот за спроведување на обука лежи во изнаоѓање на механизми со кои можат да се оспособат сите вработени да учествуваат во процесот на креирање на соодветна работна култура во фирмата⁸ (Јакимовски, Ј, 2003).

Важно е во организациската поставеност да се воспостават такви норми на однесување што фирмата би се сфатила како една целина, со чувство на почит меѓу вработените, соработка и меѓусебна доверба. Секогаш лидерот треба да знае дека големината на управувањето е во почитувањето на индивидуата. Впрочем, секогаш треба да се има предвид дека во центарот на организацијата (како систем) стои човекот и дека богатството на фирмата, пред сè, е во луѓето, а потоа доаѓаат машините и објектите. Притоа, со посебно внимание треба да се пристапува кон ефектуирањето на вработените кон подигнувањето на задоволството кон деловните партнери, особено купувачите.

Во тој поглед, најголема улога имаат лидерите т.е. трансформациските лидери не само што имаат визија, тие имаат и способност да ги убедат вработените да ја прифатат визијата како своја сопствена, создавајќи на тој начин доверба до реализацијата на истата⁹.

Современото работење подразбира заедничко, тимско работење, што се заснова врз придонесот на индивидуите. Тоа значи дека тимот го сочинуваат индивидуите и секоја од нив придонесува за тимот, а и тимот за индивидуата. Па, така, индивидуите преку своите тимови придонесуваат за фирмата и за себе.

Основата на сето ова лежи во професионалното оспособување, развивање и усовршување на секој вработен, а особено на раководителите во фирмите.

8). Јакимовски, Ј, 2003. „Партиципацијата како цел во креирањето на социјалниот живот“, Научен собир, Партиципација во креирање на социјалниот живот, Институт за социолошки и политичко-правни истражувања, Скопје и Фондација „Фидрих Еберт“, канцеларија Скопје, 20 февруари 2003 год., стр 4

9). Oakley, E. & Krug, D. (1991). *Enlightened Leadership*, Fireside, New York.



Истражувачки резултати за прифаќање на обука

Со цел да се добијат поцелосни сознанија дали вработените во фирмите се спремни да прифатат промена на организационата култура за нејзино унапредување, во периодот мај-јуни 2007 година беше извршено емпириско истражување на околу 400 испитаници (394 со целосен одговор), во 34 организации во Р.Македонија, преку анкета и интервју.

На испитаниците им беа поставени следниве пашања:

- Дали сте задоволни од раководењето во вашата фирма?
- Дали сте задоволни од меѓучовечките односи во фирмата?
- Дали е или не е потребно да се изврши промена на организациската култура во вашата организација?

Испитаните менаџери на прашањето кое гласеше: дали сметате дека вработените се задоволни од вашето раководење, одговориле дека вработените се многу задоволни или во процент 82 %. Додека пак испитаните вработени одговориле дека не се задоволни - 69 %.

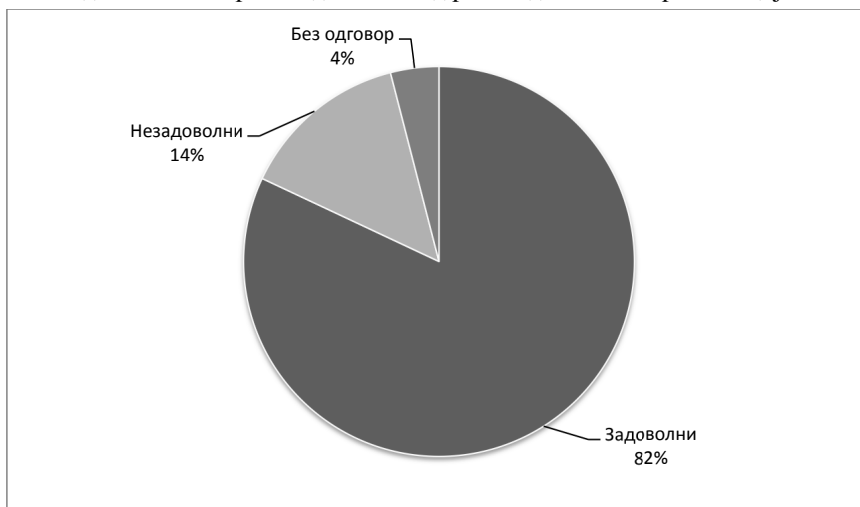
На прашањето: дали сте задоволни од меѓучовечките односи во организацијата, повторно се добија контрадикторни одговори на испитаните менаџери и испитаните вработени, со што може да се заклучи дека задоволството на вработените и по овој индикатор е доста ниско односно 22 %, со израз на големо незадоволство 72 %.

Веќе на третото прашање кое гласеше: дали е или не е потребно да се изврши промена на организациската култура во организацијата, одговорот беше приближен над 50%, односно менаџерите одговориле дека е потребно - 57%, а додека вработените - 70 %.

Од добиените резултати општ заклучок е дека во поголем број од истражуваните фирми владее лоша организациска култура, па затоа е неопходна обука и промена на организациската култура.

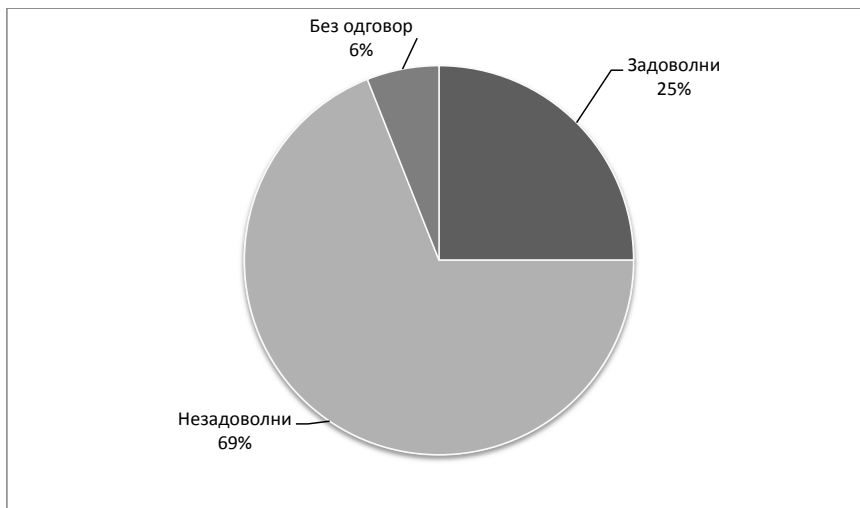
Графикон 1

Задоволство на раководителите од раководењето во организацијата



Графикон 2

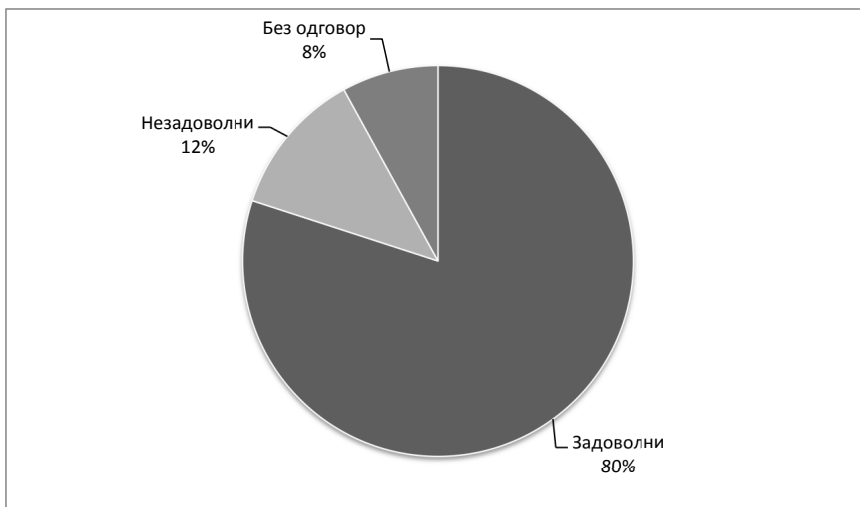
Задоволство на вработените од раководењето во организацијата





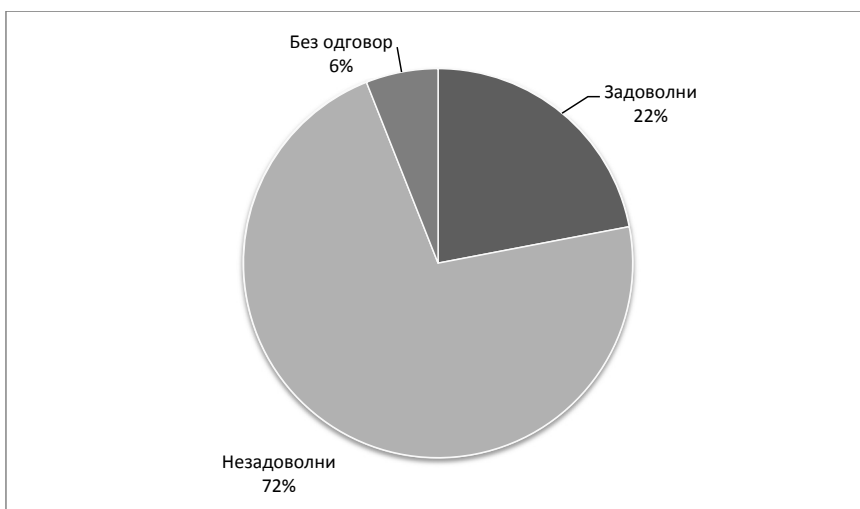
Графикон 3

Задоволство на раководителите од меѓучовечките односи во фирмата



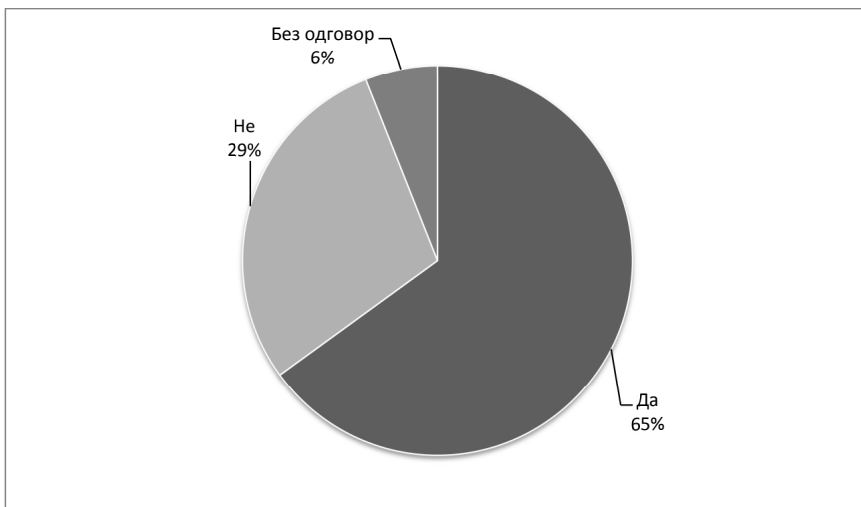
Графикон 4

Задоволство на вработените од меѓучовечките односи во фирмата



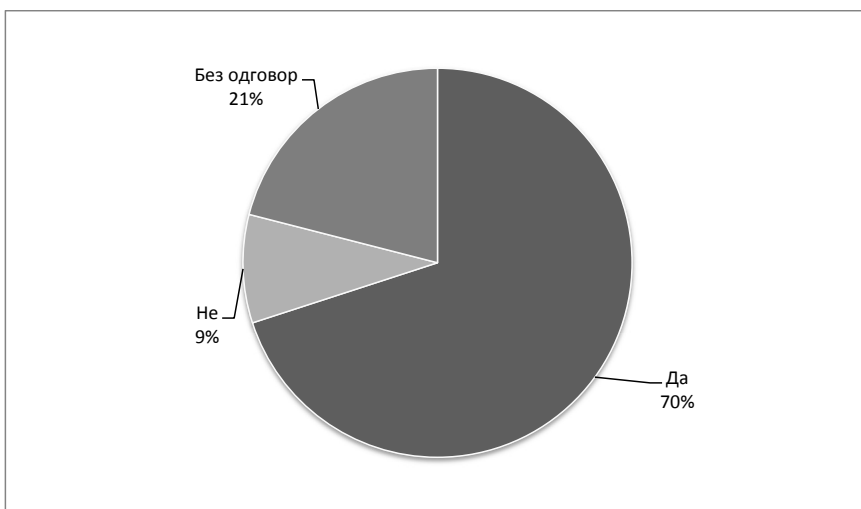
Графикон 5

Задоволство на раководителите од меѓучовечките односи во фирмата



Графикон 6

Задоволство на вработените од меѓучовечките односи во фирмата





Заклучок

Способноста да се иновира или да се креира нова, пред сè, добра организациска култура е круцијален момент за придобивање на компететност за совладување на проблемите и приграбување на перформансите во ова турбулентно време.

Организациите треба да ангажираат трансформациски лидери кои поседуваат изграден вредносен систем со вистински вредности, со перформанси на идеализирано влијание (атрибути и однесувања), лични угледи, убедителни изрази, испиративна мотивација, интелектуална стимулација, јасна визија и разумна храброст, кои умеат да влијаат врз сите вработени т.е. членови на организацијата за прифаќање на перформансите на новата култура.

При промената на организациската култура кон нејзино усовршување треба да се изврши и „промена“ т.е. „трансформирање“ на луѓето да се променат во срцето и душата; да ги прошираат нивните погледи, нивната визија, да развиваат добри меѓучовечки односи, меѓусебно разбирање, доверба, креативност, инвентивност, партиципативност и самокритичност (самоконтрола).

Тоа бара визија, иницијатива, трпение, респект, истрајност, храброст и вера да се биде вистински лидер.

Користена литература

- Barnett, A. 2003. The impact of transformational leadership style of the school principal on school learning environments and selected teacher outcomes: a preliminary report. Paper presented at NZARE AARE, Auckland, New Zealand, November. Manuscript available from author, by Iain Hay Ph.D.
- Leadership of Stability and Leadership of volatility: Transactional and Transformational Leaderships Compared <http://www.academicleadership.org/articles/show/114/>
- Bryant, S. E. 2003. The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9 (4)
- Barbuto, J. E. (Jnr) 2005. Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: a test of antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11 (4).
- Fromm, E., 1984, „On Disobedience and Other Essays“ ed. Routledge and Kegan Paul, London, Melbourne and Henley, p.31.
- Feinberg, B. J., Ostroff, C., and Burke, W. W. 2005. The role of within-group agreement in understanding transformational leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78.

- Gellis, Z. D. 2001. Social work perceptions of transformational and transactional leadership in health care. *Social Work Research*, 25 (1).
- Јакимовски, Ј., 2003: „Партиципацијата како цел во креирањето на социјалниот живот”, Научен собир, Партиципација во креирање на социјалниот живот, Институт за социолошки и политичко-правни истражувања, Скопје и Фондација „Фидрих Еберт”, канцеларија Скопје, 20 февруари 2003 год., стр. 4
- Jurković R. 2006. Korporativna kultura**, <http://www.tportal.hr/gospodarstvo/poslovnivodic/fset.html>
- Oakley, E. & Krug, D. (1991). *Enlightened Leadership*, Fireside, New York.
- Jung, D. I. and Avolio, B. J. 1999. Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group and individual task conditions. *Academy of Management Journal*, 41.
- Schein, E. (1990). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Spreitzer, G. M., Perttula, K. H., and Xin, K. 2005. Traditionality matters: an examination of the effectiveness of transformational leadership in the United States and Taiwan. *Journal of Organizational Behavior*, 26.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Веб-страници

1. www.academicleadership.org
2. www.thesportjournal.org
3. www.tradexim.hr/organizacijska-kultura.html
4. www.tportal.hr/gospodarstvo/poslovnivodic/fset.html
5. www.liderpress.hr
6. www.svanconsulting.com