



Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје

Економски факултет

Школа за докторски студии



Бојан Ненад Миклош

**ВЛИЈАНИЕТО НА ЛИДЕРСТВОТО НА ПРОЦЕСИТЕ
НА КРЕИРАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА**

- докторски труд -

Скопје, 2024

ДОКТОРАНД:

Бојан Ненад Миклош

ТЕМА:

„ВЛИЈАНИЕТО НА ЛИДЕРСТВОТО НА ПРОЦЕСИТЕ НА КРЕИРАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА“

МЕНТОР:

проф. д-р Љубомир Дракулевски

Економски факултет – Скопје, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје

Комисија за одбрана:

проф. д-р Леонид Наков

Економски факултет – Скопје, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје

проф. д-р Љубомир Дракулевски

Економски факултет – Скопје, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје

проф. д-р Александра Јанеска Илиев

Економски факултет – Скопје, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје

проф. д-р Стојан Дебарлиев

Економски факултет – Скопје, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје

проф. д-р Лазар Ѓуров

Воена академија „Генерал Михаило Апостолски“ – Скопје, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

Научна област:

Општествени науки, Организациски науки и управување (менаџмент)

Датум на одбрана:

Бојан Ненад Миклош

**ВЛИЈАНИЕТО НА ЛИДЕРСТВОТО НА ПРОЦЕСИТЕ НА КРЕИРАЊЕ НА
ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА**

Апстракт

Секоја организација постои за да оствари одредена општествена или административна мисија, индивидуално или како функционален елемент во рамките на некоја поголема организациска единица. За да се постигнат целите согласно мисијата на организацијата, се воспоставува одредена формациска структура, во која секој елемент има посебно изведени задачи, чиешто извршување води во насока на постигнување на повисоки организациски цели. Лидерите како главни носители на одговорните задачи за водење на тимовите и организациите, согласно нивните визији и мисии, низ организацискиот контекст, исто така се грижат за луѓето, за економските резултати и имаат долгорочна перспектива во однос на целите и стратегиите. Она што е дополнително го работат, а се однесува на духот на организацијата и начинот на којшто се извршуваат задачите и начинот на којшто луѓето работат, произлегува од потенцијалот и одговорноста, свесно или несвесно го диктираат начинот на формирање и пренесување на организациската култура, преку личниот пример, на секое ниво на организацијата.

Составена од претпоставки, вредности и артефакти, организациската култура е сеприсутна во организациите и сè повеќе се става акцент на нејзиното разбирање и унапредување на механизмите кои помагаат во нејзино пренесување и зајакнување, особено поради фактот дека овие две компоненти „лидерството“ и „органizaциската култура“ правилно поврзани и експлоатирани, можат да дадат значителни придонеси во зголемувањето на перформансот на вработените, а воедно и на перформансот на компанијата. Честопати во литературата за организациската култура се сретнуваат поимите вредности, верувања и обичаи, споделени или заеднички ставови, традиции за градење на тимовите, јакнење на чувството на колектив и вреднување на вложениот труд, кои се практикувале и се практикуваат во организацијата, што индикативно наложува на кои елементи треба да се посвети внимание, доколку се дијагностицира одредена организациска култура.

Иако, механизмите на пренесување и зајакнување на организациската култура се темелат на позитивно практикување и имплементација на влијанието, авторитетот и моќта на лидерите во организациите, сепак, останува да се истражи конкретно позадината на она што останува како лидерска компетенција. Токму поради ова, оваа дисертација ја зема предвид и организациската, и психолошката природа на лидерството и се фокусира на проучувањето на ефектите од лидерството во организациски контекст, конкретно, на детерминирањето на видот на организациска култура низ призмата на комбинација на лидерски стилови, способности на емоционалната интелигенција, лични вредности и систем за наградување и казнување. Оттука, она на што оваа дисертација дава одговор е „како лидерите го остваруваат своето влијание во процесите на креирање на организациската култура?“, при што емпириски се доаѓа до заклучоци поврзани со одговорот на истражувачкото прашање. Донесувајќи заклучоци од увидите на над 600 испитаници, оваа докторска дисертација емпириски го докажува уделот на лидерството во детерминирање на различен вид на организациска култура и отвора нови погледи на практикувањето на лидерството во организацискиот контекст.

Клучни зборови: лидерство, менаџмент, организација, култура, Македонија, промена, дијагностика, следбеници, вредности, норми.

Bojan Nenad Miklosh

**THE INFLUENCE OF LEADERSHIP ON THE PROCESS OF FORMING
ORGANIZATIONAL CULTURE**

ABSTRACT

Every organization exists to accomplish a specific social or administrative mission, individually, or as a functional element within a larger organizational unit. In order to achieve the goals in accordance with the organization's mission, a certain formation structure is established, in which each element has separately performed tasks, the execution of which leads in the direction of achieving the higher organizational goals. Leaders, as the main bearers of the responsible tasks of leading teams and organizations according to their visions and missions, throughout the organizational context, also care about people, economic results and have a long-term perspective in terms of goals and strategies. What they do in addition, which refers to the spirit of the organization and the way tasks are performed and the way people work, stems from the potential and responsibility to consciously or unconsciously dictate the way organizational culture is formed and transmitted, via personal example, at every level of the organization.

Consisting of assumptions, values and artifacts, organizational culture is ubiquitous in organizations, and more and more emphasis is placed on its understanding and the advancement of the mechanisms that help to transmit and strengthen it, especially due to the fact that these two components "leadership" and "organizational culture" properly connected and exploited, can make significant contributions in increasing the performance of employees, and also the performance of the company. Often in the literature on organizational culture, the terms values, beliefs and customs, shared or common attitudes, traditions for building teams, strengthening the sense of collectiveness and valuing the effort invested, which have been practiced and are practiced in the organization, remind the researchers which elements should be paid attention to, if a certain organizational culture is diagnosed.

Although the mechanisms of transfer and strengthening of organizational culture are based on the positive practice and implementation of the influence, authority and power of leaders in organizations, however, it remains to investigate specifically the background of what remains as leadership competence. Precisely because of this, this dissertation takes into account both the organizational and psychological nature of leadership and focuses on the study of the effects of leadership in an organizational context, specifically, on determining the type of organizational culture, through the prism of a combination of leadership styles, abilities of emotional intelligence, personal values and reward and punishment system. Hence, what this dissertation answers is "how do leaders exercise their influence in the processes of creating organizational culture?", while empirically reaching conclusions related to the answer to the research question. Drawing conclusions from the insights of over 600 respondents, this doctoral dissertation empirically proves the role of leadership in determining a different kind of organizational culture and opens new perspectives on the practice of leadership in an organizational context.

Keywords: leadership, management, organization, culture, Macedonia, change, diagnostics, followers, values, norms.

Посветено на мојот животен сопатник и на
мојата животна мотивација – на сопругата
Диана и синот Дамјан.

СОДРЖИНА

АПСТРАКТ	3
ABSTRACT.....	4
ВОВЕД.....	8
1. АКТУЕЛНОСТ И НАУЧНА ОПРАВДАНОСТ НА ПРОБЛЕМАТИКАТА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	8
2. ПРЕДМЕТ И ЦЕЛИ НА ДОКТОРСКАТА ДИСЕРТАЦИЈА	15
3. ОБРАЗЛОЖЕНИЕ НА РАБОТНИТЕ ХИПОТЕЗИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	17
4. ПЛАН ЗА ПРЕЗЕНТИРАЊЕ НА МАТЕРИЈАТА	17
5. МЕТОДОЛОГИЈА ЗА ИЗРАБОТКА НА ДОКТОРСКАТА ДИСЕРТАЦИЈА	21
6. ОЧЕКУВАН НАУЧЕН ПРИДОНЕС И ПРИМЕНА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО	22
ГЛАВА 1. СОВРЕМЕНИТЕ КОНЦЕПТИ ПОВРЗАНИ СО ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА	24
1.1. ПОИМ И ЗНАЧЕЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА	24
1.1.1. Дефинирање на терминот „организациска култура“	24
1.1.2. Важност на организациската култура	26
1.1.3. Елементи на организациска култура	27
1.2. Детерминанти на организациска култура	34
1.3. Модели (видови) на организациска култура.....	35
ГЛАВА 2. ПРЕДИЗВИЦИТЕ НА ЛИДЕРСТВОТО ВО ОРГАНИЗАЦИСКИ КОНТЕКСТ	43
2.1. Значење и еволуција на поимите поврзани со лидерството.....	43
2.2. Теоретски основи поврзани со лидерски стилови.....	48
2.2.1. Трансформациски и трансакциски лидерски стил.....	50
2.2.2. Лидерски стилови според Goleman (2000)	52
2.3. Емоционалната интелигенција и лидерството	57
2.3.1. Пристап на емоционална стабилност и зрелост	59
2.3.2. Компоненти на емоционалната интелигенција	59
2.3.3. Токсично (контрапродуктивно) лидерство како продукт на недостатокот од емоционална интелигенција	63
2.4. Лидерски вредности и лидерство основано на вредности	64
2.4.1. Важноста на вредностите	65
2.4.2. Лични лидерски вредности и нивно влијание на лидерскиот стил	68
2.4.3. Лидерство засновано на вредности	69
2.5. Влијанието на авторитетот, моќта и политиката на лидерот врз следбениците.....	71
2.5.1. Авторитетот на лидерот	71
2.5.2. Моќта на лидерот	73
2.5.3. Влијанието на лидерот.....	76
2.5.4. Влијание на политиката на лидерот во односите во организацијата	80

ГЛАВА 3. ВЛИЈАНИЕТО НА ЛИДЕРСТВОТО НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА	83
3.1. Односот на лидерството и организациската култура.....	83
3.2. Организациска посветеност наспроти организациска култура	84
3.3. Методи за создавање и пренесување на организациска култура	86
3.3.1. Процесот на создавање на организациска култура.....	86
3.3.2. Пренесување и вградување на организациската култура	89
3.3.3. Методи за вградување и пренесување на организациската култура	93
3.4. Поставување на процесите на ревизија на орг. култура	105
3.4.1. Дијагностика на организациска култура.....	105
3.4.2. Поставување на процесот на промени – предуслови и чекори на промена.....	109
3.5. Методи на менување на организациската култура	111
ГЛАВА 4. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ НА ВЛИЈАНИЕТО НА ЛИДЕРСТВОТО ВО ПРОЦЕСИТЕ НА ФОРМИРАЊЕ ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА	119
4.1. Импликациите на истражувањата културата и лидерството во Република Северна Македонија	119
4.2. Преглед на варијаблите кои доминантно се поврзани со културата и лидерството	122
4.3. Предмет на истражување	128
4.4. Цели на истражувањето	128
4.5. Хипотези за истражување	129
4.6. Методологија на спроведување на истражувањето	130
4.6.1. Статистичка проверка на претпоставки за изведување на мултипла регресија.....	131
4.6.2. Анализа на резултатите од истражувањето	139
4.6.3. Дискусија и заклучни согледувања	153
4.6.4. Перспективи и ограничувања на истражувањето	164
ЗАКЛУЧОК.....	168
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА	177
ПРИЛОЗИ	187
Прилог 1: Комплетни модели на предвидување за секоја од независните варијабли	188
Прилог 2: Изјава за самостојна изработка на докторскиот труд.....	192
Прилог 3: Изјава за идентичност на електронската верзија со печатената	193
Прилог 4: Анкетен прашалник за спроведување на истражувањето за докторската дисертација	194
Прилог 5: Преглед на трудови, прашалници и варијабли кои ги истражуваат предметните варијабли	259
Прилог 6: Изјава од лектор	272
Прилог 7: Уверение за положен испит за лектор.....	273

ВЛИЈАНИЕТО НА ЛИДЕРСТВОТО НА ПРОЦЕСИТЕ НА КРЕИРАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА

ВОВЕД

1. АКТУЕЛНОСТ И НАУЧНА ОПРАВДАНОСТ НА ПРОБЛЕМАТИКАТА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Организациите треба да се менуваат за да станат поефективни, попродуктивни и позадоволителни за своите членови (Anderson, 2017). Штом организациите пристапуваат во процесот на промена и стануваат поефективни, попродуктивни и позадоволителни за своите членови, тогаш тоа значи дека се развиваат и тоа во позитивна насока. Развојот на организациите треба да се гледа како мултидимензионален процес и да подразбира развој во различни насоки, екстерно во насока на пазарот, побарувачката, условите, бизнис-климата, општеството; но и интерно во насока на структурата, тимовите, вработените, условите за работа, перформансот, организациската култура. Конкретно, последниот споменат елемент „органазициската култура“ ја претставува суштината на предметот на истражување на оваа докторска дисертација. Warrick (2017) посочува дека кон крајот на 1980-тите години, студиите во врска со организациската култура почнуваат да обезбедуваат убедливи докази дека културата може да има силно влијание на перформансот, моралот, задоволството при работата, лојалноста и ангажманот на вработените, нивниот став и мотивација, прометот, посветеноста на организацијата и напорите да се привлечат и задржат талентирани вработени, врз основа на истражувањата на (e.g., Denison, 1990; Fisher, 2000; Marcoulides & Heck, 1993; Rollins & Roberts, 1998; Weiner, 1988). Почетокот на 21 век означува период во кој сознанијата за организациската култура се поставени на цврста основа, но и понатаму постои потреба од нивно

утврдување, тестирање, разграничување и развивање. Оттука и потребата за разграничување на нејзините елементи. Во оваа насока, Robbins и Judge (2013) ја разграничуваат природата на задоволството при работата и организациската култура, иако за овие два организациски елементи се вели дека се во тесна корелација, но организациската култура има дескриптивна, а задоволството при работа евалуативна природа. Објаснувањето во врска со ова посочува дека организациската култура покажува како вработените ги перцепираат карактеристиките на културата во организацијата, а не дали истите им се допаѓаат, односно го претставуваат како описен елемент. Спротивно на тоа, задоволството од работата се обидува да одреди како вработените се чувствуваат за очекувањата на организацијата, практиките за наградување и слично (Robbins, Judge, 2013).

За актуелноста на прашањето поврзано со организациската култура, сведочи фактот дека таа е препознаена како толку значаен фактор за успешноста на организациите, што известувањето за годишното издание на магазинот “Fortune’s annual 100 Best Companies To Work For” се основа првенствено на информации што вработени анонимно ги изјавуваат во врска со културата на нивното работно место (Levering, 2016). Компаниите и бизнисите во подем и оние кои веќе важат за компании со искуство, често ги перцепираат лидерите на сите нивоа низ призмата на формалноста и менаџментот и на овој начин ретко го разбираат нивниот вистински потенцијал. Во исто време, организациските култури кои ги негуваат компаниите, а од кои зависи квалитетот на резултатот и задоволството при работата на вработените, оставаат простор за развој, унапредување и подобрување. Овие две компоненти „лидерството“ и „органizaциската култура“ правилно поврзани и експлоатирани, можат да дадат значителни придонеси во зголемувањето на предностите и перформансот на компанијата. Ова е потребно за да се постигне општествено добро и придонес кој со ова истражување е повеќенасочен, односно помага во насока на развивање на свеста за значењето на лидерството и организациската култура, како и нивната меѓузависност; го унапредува консултантството со тоа што предлага практичен модел за развој на организациската култура; помага во дијагностика на на организациската култура на фирмите. Со ваквото влијание, не само што се подобрува кохезивноста во фирмите, туку и се унапредува и нивната функционалност во остварувањето на општествената мисија во нивната сфера.

Во анализата на Шејновата теорија за организациската култура, Hogan и Coote (2013) посочуваат дека таа се темели на три столба – **вредности, норми и артефакти**. Нивната меѓузависност ја посочува и самиот Шејн, кој кажува дека нормите доаѓаат од вредностите кои се манифестираат преку артефакти (Schein, 1992). Организациската култура најсуштински се поврзува со организациските вредности кои се комуницираат преку норми, артефакти и се препознаваат во шемите на однесување на членовите на организацијата (Homburg & Pflesser, 2000; Schein, 1992). Вредностите се важни затоа што го наведуваат однесувањето и организациските рутини, служејќи како социјални принципи и филозофии (Hatch, 1993; O'Reilly et al., 1991). Hogan и Coote (2013) посочуваат дека доколку една фирма ја има иновативноста како вредност, тогаш комуникацијата на менаџментот помага во процесот на иновација, со тоа што ги вградува очекуваните однесувања во организациската култура. Од аспект на креирање на организациска култура, преку нагласувањето на одредени вредности и преку градење на соодветните норми (за спроведување на тие вредности) за очекуваното однесување, менаџерите (односно лидерите) можат да почнат да градат организациска култура која има моќно и привлечно влијание на однесувањето на вработените (Mumford et al., 2002; Tellis et al., 2009). Шејновата теорија за организациската култура укажува дека вредностите и нормите можат да се манифестираат во артефакти, што ја претставуваат видливата, материјална верзија на организациската култура (на пр. симболи, ритуали, начин на зборување, физички распоред на работниот простор) и кои ќе водат до посакуваното однесување (Schein, 1992). Еден од важните индикатори кои дава удел во тоа во која насока и како се формира организациската култура е начинот на којшто групата реагира на критични инциденти, кога е под силна тензија и кога се сите присутни. Schein (1990), тврди дека начинот на којшто ќе се реагира веднаш по критичкиот инцидент, има тенденција да креира норма (Schein, 1990).

Што се однесува до лидерскиот елемент, лидерството е клучно за организациската ефективност и развој, како и промената на организациската култура (Zafer, 2012). Организациските лидери имаат способност да ја промовираат и водат иновацијата во организациите (Hunt, Stelluto, Hooijberg, 2004), исто така тие имаат можност да креираат култура каде што вработените ќе генерираат, остваруваат и имплементираат нови идеи и процеси (Hogan, Coote,

2013). Она што укажува на тоа како лидерските вредности иницијално влијаат во креирањето на организациската култура е тоа што при формирање на организациите, верувањата, вредностите и претпоставките на доминантните фигури или основоположниците, наметнуваат насоки за тоа како групата треба да се структурира и како да функционира (Schein, 1983).

Иако многу фактори влијаат на културата, организациската култура најпрво ги рефлектира лидерите. Лидерите влијаат на културата преку нивните стратегии, практики, вредности, лидерски стил и личен пример (Steers & Shim, 2013), а особено значајно влијание на културата имаат лидерите од највисоките нивоа (Warrick, 2017). Еден од важните индикатори за тоа во која насока и како се формира организациската култура е начинот на којшто групата реагира на критични инциденти кога е под силна тензија и кога се сите присутни. Schein (1990) тврди дека начинот, на којшто ќе се реагира веднаш по критичкиот инцидент, има тенденција да креира норма (Schein, 1990).

Потенцијалот на лидерството, како и неговата актуелност, се препознава во тврдењата дека тоа е механизам за медијација помеѓу силите на стабилност и силите на промена (Tushman, Romanelli, 1985), односно се посочува дека одлуката на лидерите од највисоките ешалони е онаа која влијае на исходот кој ќе се случи во реалноста. Ова значи дека тие ја претставуваат насоката која ќе ја заземе организацијата, во кој било аспект на организациското однесување, без разлика дали се работи за промена, организациска култура, организациска политика, маркетинг, производство или развој. Организациските лидери имаат способност да ја промовираат и водат иновацијата во организациите (Hunt, Stelluto, Hooijberg, 2004), исто така тие имаат можност да креираат култура каде што вработените ќе генерираат, остваруваат и имплементираат нови идеи и процеси (Hogan, Coote, 2013).

Од аспект на развој на организациската култура, потребата од претходно дијагностицирање на состојбата на организациска култура е клучна, затоа што „треба да се открие што всушност се случува во организациите пред да се влезе и да им се кажува на менаџерите што треба да направат во врска со својата (органizaциска) култура (Schein, 1990). Во врска со ова можат да се сретнат голем број на прашалници, анкети, матрици и модели за испитување на организациската култура и нејзината состојба. Она што е, исто така познато во оваа област се

доказите од Шејновиот пристап, кој пред сè тврди дека организациската култура се учи и дека моделите за учење треба да помогнат во познавањето на креирањето на културата (Schein, 1990). Ваквото тврдење ја отвора можноста за креирање на модел на учење на организациската култура, преку остварување на влијание од страна на лидерите во организациите.

Постојат различни модели и прашалници кои се фокусирани на дијагностика на генералната слика на организациската култура и често истите овие модели го опфаќаат лидерството како еден од елементите во организациската култура. Она што во исто време е и предност и недостаток кај овие модели е фактот што резултатите кои тие ги генерираат ја даваат генералната слика за организациската култура, а не даваат насоки и задачи како да се влијае врз неа преку лидерството. Она што е недоволно истражено е релацијата на лидерството и организациската култура, односно кои точно елементи на лидерството најдиректно влијаат на креирањето на видот на организациската култура. Оваа дисертација ја користи Рамката за конкурентски вредности (Competing values framework) (Cameron, Quinn, 2006) за да ја дефинира организациската култура како состав од доминантните карактеристики, организациското лидерство, менаџментот со вработените, организациското лепило (она што ја држи организацијата заедно), стратегиските акценти и критериумите за успехот. Зависната варијабла-лидерството се перцепира како состав на лидерски стил, емоционална интелигенција, лични вредности и систем за наградување и казнување.

Што се однесува на актуелноста на проблемот во Република Северна Македонија, може да се констатира дека организациите и компаниите кои делуваат на македонското тло не се изолирани од организациските феномени со сите предности и недостатоци кои ги носат. Оттука, неизбежна е потребата од развој и тие секогаш ќе останат предмет на проучување на организациските науки, особено поради фактот што прво, сите организации имаат потреба од развој и подобрување и второ, специфичноста на македонската национална култура, вредности, општествени предизвици и искуства, имаат потенцијал да креираат карактеристични организациски култури, вредни за истражување и развој. Наодите од истражувањата спроведени на територија на Република Северна Македонија, покрај тоа што укажуваат на актуелноста и специфичноста на темата на трудот, нудат и солидна перспектива за организациските култури во

компаниите и предностите и недостатоците на практикувањето на лидерството, односно влијанието на организациската култура во компанијата.

Јованоска (2018) користејќи ги прашалниците OSAI – за испитување на организациската култура и прашалник за испитување на тимското работење, ја истражува поврзаноста на тимското работење со видот на организациската култура и докажува дека во Република Северна Македонија најзастапена е хиерархиската организациска култура, затоа што сè уште се применува традиционалниот автократски стил на раководење со вработените и доминира од горе надолу комуникација (Јованоска, 2018). Од аспект на посакувана култура, доминантна култура која е најбарана во организациите во Р. С. Македонија е клан културата. Тоа е веројатно така бидејќи вработените во организации со клан култура се чувствуваат пријатно и ја имаат потребната посветеност и поддршка. Клан културата промовира тимско работење, комуникација, вклученост и консензус (Јованоска, 2018). Дополнително, таа презентира резултати кои покажуваат дека доминантен тип на култура во приватните претпријатија е пазарната култура, додека кај јавниот сектор доминира хиерархиската култура (Јованоска, 2018). Конкретно, во релацијата која таа ја истражува (тимско работење- организациска култура), укажува дека од четирите анализирани типови на култура кои се предмет на ова истражување, односно клан, адхократија, пазарна и хиерархиска, само клан културата има позитивна корелација со нивото на тимското работење. Тоа значи дека клан културата промовира вредности кои поттикнуваат тимско работење и колку организацијата има поизразена клан култура, толку повисоко е нивото на тимска работа (Јованоска, 2018).

Од друга страна пак, Симиќ (2015) ја истражува организациската култура во пет македонски организации на територијата на град Скопје и издвојува најкарактеристични заклучоци во доменот на објективноста на менаџерот и довербата кон вработените, како менаџерите се вклучени во креирањето на организациската култура, какви однесувања и практики организациската култура вреднува и како тие се практикувани од страна на менаџерите. Имено, се забележува дека вработените имаат тенденција на заземање на позитивен став во врска со влијанието на организациската култура на вработените.

Дополнително, Симиќ (2015) посочува дека 76% од менаџерите ценат дека се објективни, само 48% од вработените го делат истото мислење. Загрижувачки е

фактот дека 42% од вработените ценат дека нивните менаџери не се објективни, додека повеќето од менаџерите имаат спротивно мислење самите за себе. Ова освен што укажува на подвоените перцепции во врска со организациските култури, во исто време сугерира на влијанието на системот на наградување и казнување од страна на лидерскиот персонал и неговото влијание врз организациската култура.

Истражувајќи дали менаџерот, односно лидерот, придонесува за позитивна промена и унапредување на организациската култура, Симиќ (2015) добива резултати кои укажуваат на свесноста и перцепцијата кои ги имаат вработените и менаџерите во врска со позитивниот придонес во организациската култура. Имено, позитивен одговор на ова прашање дале 92% од менаџерите и 79% од вработените. Од ваквите резултати може да се забележи дека постои свесност за постоењето на позитивното влијание на организациската култура од страна на менаџерите, како и дека генералната перцепција има тенденција да биде позитивна и тоа со висок интензитет. Резултатите од ова прашање формираат силна основа за да се потврди тврдењето дека улогата на менаџерите во креирањето, одржувањето и променувањето на организациската култура е големо значење.

Ѓуриќ (2016) ја истражува организациската култура во фармацевтскиот сектор и во своето истражување цели да ја докаже поврзаноста на ефективноста, успехот и профитот на работењето со организациската култура. Во однос на личното однесување и влијанието на организациската култура, Ѓуриќ (2015), истакнува маркантен податок дека дури 92% од менаџерите одговориле дека со нивното лично однесување може да дојде до културни промени во организациската култура, што значи дека менаџерите се свесни за своето влијание и својот лидерски потенцијал, кој би имал можност да предизвика позитивни промени (Ѓуриќ, 2015).

И во истражувањето на Ѓуриќ (2016) може да се забележи дека постои свесност за постоењето на позитивното влијание на организациската култура од страна на менаџерите, како и дека генералната перцепција има тенденција да биде позитивна. Во однос со мотивацијата за работа најголем број и од менаџерите и од вработените одговориле дека се најмотивирани кога имаат компетентен раководител што знае да ја организира работата.

Имено, може да се заклучи дека кај убедливо голем број од испитаниците владее позитивен став за значењето и влијанието на организациските култури, како и за можното лично влијание за подобрувањето на културата во организацијата во која припаѓаат. Дополнително, односот менаџер – вработен, особено во претпријатијата (компаниите, организациите) од јавен карактер бележи простор за подобрување, што може да се земе како објективен заклучок од истражувањето, поради различните перцепции на менаџерите и вработените, но и според субјективните одговори на одредени прашања. Ваквите добиени заклучоци, укажуваат на фактот дека организациската култура во организациите, претпријатијата и компаниите во државата останува значајна област за истражување, со цел да се постават унифицирани заклучоци за детерминирање на објективна национална организациска култура.

2. ПРЕДМЕТ И ЦЕЛИ НА ДОКТОРСКАТА ДИСЕРТАЦИЈА

Предмет на истражување на докторската дисертација претставува креирањето на организациската култура низ призмата на лидерството. Со оглед на комплексноста на истражувачкиот проблем и значителниот број на аспекти, елементи, појави и фактори кои реално и релевантно можат да влијаат на организациската култура како таква, предметот на истражување може да биде согледан преку неговата општествена димензија, со оглед на фактот дека се работи за организациска култура, нејзина промена и ефективност, во рамките на одредена компанија; но, исто така да се согледа и неговата персонална димензија, затоа што го третира аспектот на влијание на една индивидуа (лидерот) врз одредена група на индивидуи (вработените, потчинетите, следбениците). Организациската култура и лидерството претставуваат организациски појави кои можат да имаат позитивно влијание на резултатот и остварувањето на целите и мисиите на организациите, што значи дека се применливи за сите нивоа на лидерството, од најниско до највисоко. Токму поради ова, развојот на организациите задолжително е проследен со развој на организациската култура, која пак во својот состав го има лидерството како елемент, покрај останатите фактори кои влијаат на културата. За таа цел многу од анкетите, прашалниците и скалите за проценка на организациската култура го опфаќаат овој елемент како

ключен во проценката на неговата ефективност и влијание на културата во компанијата. Со преглед на досегашни светски истражувања, како и поврзана стручна литература која е релевантна за разбирање на значајноста на лидерството и организациската култура, опфатени се клучните сегменти и чинители на релацијата лидер – начинот на практикување на лидерството спрема следбениците; и организациската култура.

Главна цел на докторската дисертација е да го проучи влијанието на лидерските стилови, емоционалната интелигенција, личните вредности и системот за наградување и казнување, како варијабли на лидерството на организациската култура, како и да се истакне важноста на лидерството како клучна компонента во самите процеси на креирање и пренесување на организациска култура. Поставената цел е остварена низ следните специфични цели:

- Преглед на литература со досегашни истражувања во областа на организациската култура, улогата и значењето на лидерството во нејзиното креирање;
- Извлекување на најдобри практики, научени лекции и методи за формирање и пренесување на организациската култура, преку детално истражување на теоретски и практични аспекти;
- Проширување на можноста за дополнително истражување и унапредување на знаењата и сознанијата на ова поле, збогатени со доказите и гледиштата генерирани од истражувањето.
- да се подигне нивото на свесност за лидерскиот потенцијал на индивидуите и бенефитите кои може да произлезат од формирањето на соодветна организациска култура.
- Да се воочат придобивките од развојот и унапредувањето на организациската култура, како основно сврзно ткиво помеѓу лидерите и вработените, како колектив и целите и задачите кои треба да ги постигне организацијата. Со зголемувањето на ефективноста, ефикасноста и функционалноста на приватните и државните организации и компании, директно ќе се влијае на зголемувањето и подобрувањето на функционалноста на општеството.

- Детерминирање на односите на различните варијабли преку емпириско истражување на лидерството и културата преку соодветни инструменти.

3. ОБРАЗЛОЖЕНИЕ НА РАБОТНИТЕ ХИПОТЕЗИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Врз основа на анализата на актуелноста на проблематиката, преку ова истражување се наоѓа научен доказ за дефинираната општа хипотеза на истражувањето, која гласи, „*Лидерството има клучно влијание во креирањето на видот на организациска култура*“.

Дополнително, дефинираната општа хипотеза овозможува и развој на повеќе поединечни хипотези кои се однесуваат на елементите на лидерството, а кои специфично имаат влијание на одредување на видот на организациска култура:

H-1: Постои заемна врска помеѓу лидерскиот стил и видот на организациска култура.

H-2: Зголемувањето на емоционалната интелигенција на лидерот позитивно влијае на организациска култура.

H-3: Личните вредности на лидерот влијаат на одредувањето на видот на организациската култура.

H-4: Системот на награди и казни кој го практикува лидерот има влијание во одредувањето на видот на организациска култура.

За докажување на поставените хипотези и пристапот во истражувањето се користат повеќе методи, кои подетално се елаборирани во Глава 4 од планот на презентирање на материјата.

4. ПЛАН ЗА ПРЕЗЕНТИРАЊЕ НА МАТЕРИЈАТА

Презентирањето и обработувањето на материјата во докторската дисертација се одвива на структуриран начин, преку обработка на секундарни податоци и емпириско истражување, систематски движејќи се кон примарното истражување и придонесот за научната област. Структурата на докторската

дисертација е методички поделена на воведен дел, четири тематски целини (глави), а завршува со дискусија и заклучок, користена литература и прилози.

Првата глава со наслов „Современите концепти поврзани со организациската култура“, дава иницијални сознанија во врска со дефинирањето на поимот на организациска култура, укажува на теории за организациската култура и навлегува подетално во нејзините елементи - вредности, норми, артефакти, основни претпоставки, детерминанти и чинители. Истакнувањето на нејзината важност и улога во организациското однесување и работење е она што се разработува понатамошниот тек на оваа глава, со цел да се посочат можните придобивки од организациската култура. Во овој дел се опишани и анализирани моделите и видовите на организациската култура, се посочува и прави споредба на нивните карактеристики, предности и предизвици, како и се презентираат очекувања за однесувањата на припадниците на таа култура. Оваа тематска содржина завршува со презентирање на главните поенти направени во самата глава.

Втората глава со наслов „Предизвиците на лидерството во организациски контекст“, се однесува на различните аспекти на теориите за лидерството од науката за лидерството, се анализираат различните лидерски стилови, а со тоа и карактеристиките и однесувањето на лидерите. Во исто време се истакнуваат различните перспективи во врска со ефективноста на лидерството, врз основа на теориите и истражувањата кои науката за лидерство ги става на располагање. Како посебен елемент, во оваа глава се обработува емоционалната интелигенција на лидерите, нејзините компоненти и нивната реална имплементација, како битен фактор во практикувањето на лидерството. Понатаму, се продолжува со елаборација во врска со поврзаноста на личните вредности на лидерот, со начинот на практикување на лидерството, лидерскиот стил и ефектот врз следбениците. Ваквата елаборација, поставува основа да се дискутира еден технички аспект на лидерството, како што е влијанието на авторитетот, моќта и политиката на лидерот врз следбениците. Во овој дел од втората глава се навлегува подетално во елаборацијата во врска со начинот на којшто лидерот го гради својот авторитет, што претставува, од каде доаѓа и како ја практикува својата моќ и како неговата политика на водење влијае на следбениците, но и на организацијата.

Третата глава со наслов „Влијанието на лидерството на организациската култура“, на самиот почеток, го објаснува односот на лидерството и организациската култура. Истакнувањето на поврзаноста и релацијата на овие два организациски феномени во суштина ја претставува сржта на оваа докторска дисертација, така што во оваа глава детално се анализира улогата на лидерите во организациската култура. ПоВо овој дел се елаборира начинот на којшто лидерите создаваат култура, механизмите кои им стојат на располагање и нивната употреба. Посебно е посветено внимание на деталното проучување на начинот на којшто лидерите пренесуваат и вградуваат елементи на организациската култура, го посочува постоењето на механизми за пренесување и вградување на културата, подвлекувајќи, согласно природата на самите механизми, дека лидерите ја обликуваат организациската култура на секојдневно ниво, дури и ако не се свесни за тоа. Со оглед на потребата од проширување на апликабилноста на дисертацијата, оваа глава посочува и наоди за методи на менување на организациската култура, во организации со различен степен на развој. Со завршување на оваа елаборација во третата глава оформена е комплетната теоретска и научна основа за спроведување на емпириското истражување.

Четвртата глава од докторската дисертација го опфаќа емпириското истражување и неговата дискусија, анализа на резултати и заклучоци кои произлегуваат од него. Најпрво, во оваа глава, врз основа на дефинираниот преглед на литература, изнесените сознанија и анализи во претходниот дел, се поставени и дефинирани моделите на истражување.

Во текот на истражувањето опфатени се две категории испитаници – испитаници кои директно се вклучени во менаџирањето и водењето на одредени сектори во фирмите низ државата и испитаници кои се вработени во фирмите. Според времетраењето, а со цел забележување на природата се користи еден прашалник, со цел да се измери видот на организациската култура и односот на лидерите, во различни сектори, фирми и организации, во одредена временска точка.

Во истражувањето се применуваат современите научно-методолошки пристапи со комбинирање на повеќе истражувачки методи, особено поради сложеноста и специфичноста на предметот на истражување. Во истражувањето се настојува, со примена на неколку методолошки постапки на собирање, анализа и

интерпретација на податоците, да се добие конзистентна и систематизирана целина, која дава одговор на истражувачките прашања и ги потврдува хипотезите. Од методолошки аспект гледано, прибирањето, систематизирањето, анализирањето и претставувањето на расположивите податоци и информации е извршено со употреба на логичко оправдан, заокружен и научно основан пристап.

Природата на истражувањето има квантитативен карактер, со оглед на фактот дека како истражувачки инструмент е користен комбиниран прашалник (анкета), при што е користен прашалникот за проценка на организациска култура (Organizational culture assessment instrument – OCAI) (Cameron, Quinn, 2006), за истражување на независната варијабла – организациска култура; и комбинација од прашалници: Leadership and management – a communication styles questionnaire За мерење на варијаблата „лидерски стилови“ – дизајниран по примерот на George Litwin и Richard Stringer, врз основа на студијата на Goleman, Boyatzis, McKee (2003); Emotional competence inventory 2.0, на Steven B. Wolff од HayGroup, McClelland Center of Research and innovation (Wolf, 2005), за мерење на варијаблата „емоционална интелигенција“; NEO PI -R на Paul T. Costa и Robert R. McCrae (1991) - за мерење на варијаблата „лични вредности“; Leadership reward and punishment questionnaire, на Podsakoff (2006) - за мерење на варијаблата „систем за наградување и казнување“. По собирањето на податоците и обработката на прашалниците, резултатите се претставени во нумерички вредности, при што се преминува на нивна дескриптивна и корелативна анализа. Согласно резултатите добиени од ваквите анализи, извлечени се заклучоци и докази во врска со научно-истражувачката хипотеза и поставените потхипотези.

За да се забележи етичкиот елемент во спроведувањето на ваквото истражување, на самиот почеток на прашалникот, пред воопшто да почне да се одговара, предочен е насловот на студијата, структурата на прашалникот, посочена е потполно загарантираната анонимност на учесникот на студијата и деловниот субјект во кој работи, како и нагласена е потребата да се изразуваат личните мислења на испитаниците. Добиените резултати се интерпретирани непристрасно и објективно, во насока на потврдување или отфрлање на поставените хипотези.

На крајот од главата презентирани се добиените резултати од истражувањето и е дадена целосна квалитативна анализа на податоците. Врз

основа на добиените резултати, дефинирани се главните наоди и препораки од целокупното истражување, а целата глава е заокружена со предизвици и перспективи за релацијата на лидерството и организациската култура.

Во докторската дисертација се истакнати сите **ограничувања** кои се однесуваат на истражувањето и посочени се дополнителни насоки и **предлози за понатамошно истражување.**

Докторската дисертација завршува со **заклучок** преку сумирање на наодите од истражувањето, преглед на користената литература и прилози.

5. МЕТОДОЛОГИЈА ЗА ИЗРАБОТКА НА ДОКТОРСКАТА ДИСЕРТАЦИЈА

За истражување на предметот и целите на докторската дисертација се користени различни научно-истражувачки методи и техники. Од методолошки аспект гледано, прибирањето, систематизирањето, анализирањето и претставувањето на расположивите податоци и информации во докторската дисертација е извршено со употреба на логичко оправдан, заокружен и научно основан пристап. Најмногу во истражувањето доминира дескриптивниот метод со сите свои модалитети: аналитичко - дескриптивниот метод, аналитичко - компаративниот метод и аналитичко - експликативниот метод. Дополнително, користени се и следниве методи:

- **Методи на квантитативна и квалитативна анализа** кои вклучуваат повеќе економетриски техники преку кои се спроведува емпириското истражување.
- **Индуктивно - дедуктивен научен метод** се користи за анализа на достапните примарни и секундарни податоци кои се добиени во процесот на изработка на докторската дисертација.
- **Историски метод** со анализа на секундарни информации и податоци, при што се користени книги, академски списанија, научни публикации, емпириски студии и други релевантни материјали за истражувачкиот процес.

- **Статистички метод** се користи за прибирање, организација, анализа и интерпретација на податоците преку соодветен статистички софтвер (Statistical Package for the Social Sciences – SPSS).

Научното истражување кое е спроведено, всушност претставува емпириско, експлоративно и квантитативно истражување на поставениот научен проблем и научна хипотеза и потхипотези. Поради тоа што ова истражување е базирано на научни методи на прибирање на конкретни нумерички податоци за појавата што треба да се осознае, велиме дека станува збор за емпириска класификација. Така се добиваат соодветни и конкретни податоци со кои може да се провери вистинитоста на хипотезите.

Имајќи го предвид фактот што ова истражување исто така има за цел да го опише присуството на одредена појава и да провери дали постои поврзаност помеѓу две или повеќе појави, станува збор за експлоративна класификација.

Истражувањето има и квантитативната класификација, поради тоа што со инструментите и методите кои се користат се настојува да се истражи поставената научна хипотеза врз основа на податоци добиени во форма на бројки.

Врз така добиените емпириски податоци, е извршена обработка со анализа, компарација и генерализација. Притоа согледани се битните заеднички карактеристики и појави кои произлегуваат од резултатите, истите се интерпретирани и споредени, сè со цел да се изврши научно поткрепување или отфрлање на поставената хипотеза и потхипотези.

6. ОЧЕКУВАН НАУЧЕН ПРИДОНЕС И ПРИМЕНА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Самиот факт што организациските науки се константно во подем и развој, особено во делот на развојот на организациската култура, отвора можност за дополнително истражување и можно втемелување и унапредување на знаењата и сознанијата на ова поле, збогатени со доказите и гледиштата генерирани од ова истражување. Очекуваниот научен придонес од дисертацијата, се согледува во фактот што досега не е направено истражување во кое се согледува важноста на лидерството во формирањето на организациската култура, преку елементите посочени во хипотетската рамка. Истражувањето во докторскиот труд го оценува

влијанието на лидерството врз одредувањето на видот на организациската култура и ја истакнува позитивната релација помеѓу овие два организациски феномени. Претходно, лидерството е поврзувано со организациската култура и посочувани се методи на нејзино пренесување и вградување, но, не се истражени релациите кои ги имаат елементите на лидерството кои би влијаеле на исходот на видот на организациската култура, што претставува најголем придонес во научната сфера. Воедно, ова истражување претставува продлабочување и конкретизирање на врските кои постојат помеѓу овие два организациски феномени.

Преку добиените резултати од истражувањето и одредувањето на врските и меѓузависностите поставени преку хипотезите, научниците во регионот добиваат основа за компаративни студии и еволуирање на значајноста на добиените резултати, во насока на конкретизирање на врските и продлабочување на истражувањата. Научната вредност на ова истражување е од особена корист на организациите кои се занимаваат со консултанство и развој на вештини и знаења во областа на организациските науки и менаџментот. Истражувањето генерира научна основа за креирање на програми за развој, промена или пренесување на организациската култура, експлоатирајќи го лидерскиот елемент.

ГЛАВА 1. СОВРЕМЕНИТЕ КОНЦЕПТИ ПОВРЗАНИ СО ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА

1.1. ПОИМ И ЗНАЧЕЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА

1.1.1. Дефинирање на терминот „организациска култура“

Секоја организација постои за да оствари одредена општествена или административна мисија, индивидуално или како функционален елемент во рамките на некоја поголема организациска единица. За да се постигнат целите согласно мисијата на организацијата, се поставува одредена формациска структура, во која секој елемент има посебно изведени задачи, чиешто извршување води во насока на постигнување на повисоките организациони цели. Симптоматична е појавата кога две суштински идентични организации, кои имаат за цел да остварат иста мисија, драстично се разликуваат по ефективноста, продуктивноста, начинот на работа, чувството за заедништво, вреднувањето на индивидуалниот труд и мотивираноста на потчинетите и вработените. Ваквата појава директно се поврзува со влијанието на организациската култура на организациите. Според, Шејн (1996), претставува систем на заеднички вредности поседувани од членовите, преку кои организацијата се разликува од други организации (Schein, 1996). Со други зборови, организациската култура е систем заедничките ставови, вредности, верувања и обичаи на членовите на една општествена единица или организација (Walter, 1985, p. 301). Се забележува дека овие дефиниции ги издвојуваат клучните елементи кои ја сочинуваат

организациската култура, а се материјализираат како всадени вредности, верувања и обичаи, споделени или заеднички ставови, традиции за градење на тимовите, јакнење на чувството на колектив и вреднување на вложениот труд, кои се практикувале и се практикуваат во организацијата, што индикативно наложува на кои елементи би требало да се внимава, доколку се дојде до момент кога треба да се испитува или дијагностицира одредена организациска култура. Табела 1.1 дава преглед на дефиниции за организациската култура од различни автори и истражувачи на ова поле.

Табела 1.1 Преглед на дефиниции за поимот „Организациска култура“

Автори	Дефиниција
Walter (1985)	Заедничките ставови, вредности, верувања и обичаи на членовите на една општествена единица или организација.
Hatch, (1993) O'Reilly et al. (1991)	Внатрешното значење на вредностите кое служи како социјални принципи и филозофии, кои ги водат однесувањата и поставуваат широка рамка за организациски рутини и практики.
Schein (1996)	Систем на заеднички вредности поседувани од членовите, преку кои организацијата се разликува од други организации.
Homburg & Pflesser (2000); Schein (1992).	Организациски вредности комуницирани преку норми, артефакти и набљудувани преку шеми на однесување.
Fullan (2011)	Збир на верувања, очекувања, стекнати и вложени вредности од страна на членовите на претпријатието и пренесени од една генерација вработени на друга.
Schein (2011)	Заеднички филозофии, идеологии, верувања, чувства, претпоставки, очекувања, ставови, норми и вредности.
Warrick (2015)	Доминантни верувања, вредности, ставови, однесувања и практики кои се карактеристични за група на луѓе.
Танева Вешоска, Дракулевски, Ѓуров (2015)	Збир на вредности, верувања и очекувања применети при донесувањето на одлуки од менаџерите и вработените во претпријатието.
Warrick, Milliman, & Ferguson, (2016).	Организациската култура ја опишува средината во која луѓето работат и влијанието што таа го има, на начинот на којшто тие размислуваат, се однесуваат и црпат искуство од работата.

Извор: Сопствено истражување за докторската дисертација

Анализирајќи ги овие дефиниции се забележува дека сите имаат елемент на заедништво во одредена организација, алутираат на одредени вредности, верувања и начин на извршување на работата. Имајќи ги предвид овие дефиниции и поаѓајќи од најсуштинското поимање на организациската култура, може да се каже дека таа претставува: **„Воспоставена шема на работа, односи и верувања која е карактеристична за една организација“**.

Дефинирањето на поимот „организациска култура“ ги отвора можностите за понатамошно истражување, во зависност од тоа кое е нејзиното значење за организациските науки и кои елементи ги содржи неговата дефиниција. Оттука доаѓа и потребата за разграничување на нејзините елементи и за нивен подетален развој.

1.1.2. Важност на организациската култура

Warrick (2017) посочува дека кон крајот на 1980тите години студиите во врска со организациската култура почнуваат да обезбедуваат убедливи докази дека културата може да има силно влијание на перформансот, моралот, задоволството при работата, лојалноста и ангажманот на вработените, нивниот став и мотивација, прометот, посветеноста на организацијата и напорите да се привлечат и задржат талентирани вработени, врз основа на истражувањата на (e.g., Denison, 1990; Fisher, 2000; Marcoulides & Heck, 1993; Rollins & Roberts, 1998; Weiner, 1988). Организациската култура е препознаена како толку значаен фактор за успешноста на организациите, што известувањето за годишното издание на магазинот “Fortune’s annual 100 Best Companies To Work For” се основа првенствено на информации што вработени анонимно ги изјавуваат во врска со културата на нивното работно место (Levering, 2016). Компаниите и бизнисите во подем, а и оние кои веќе важат за компании со искуство, често ги перцепираат лидерите на сите нивоа низ призмата на формалноста и менаџментот и на овој начин ретко го разбираат нивниот вистински потенцијал. Во исто време, организациските култури кои ги негуваат компаниите, а од кои зависи квалитетот на исходот и задоволството при работата на вработените, оставаат простор за развој, унапредување и подобрување. Овие две компоненти „лидерството“ и „организациската култура“, правилно поврзани и експлоатирани, можат да дадат значителни придонеси во зголемувањето на перформансот на вработените, а воедно и на перформансот на компанијата.

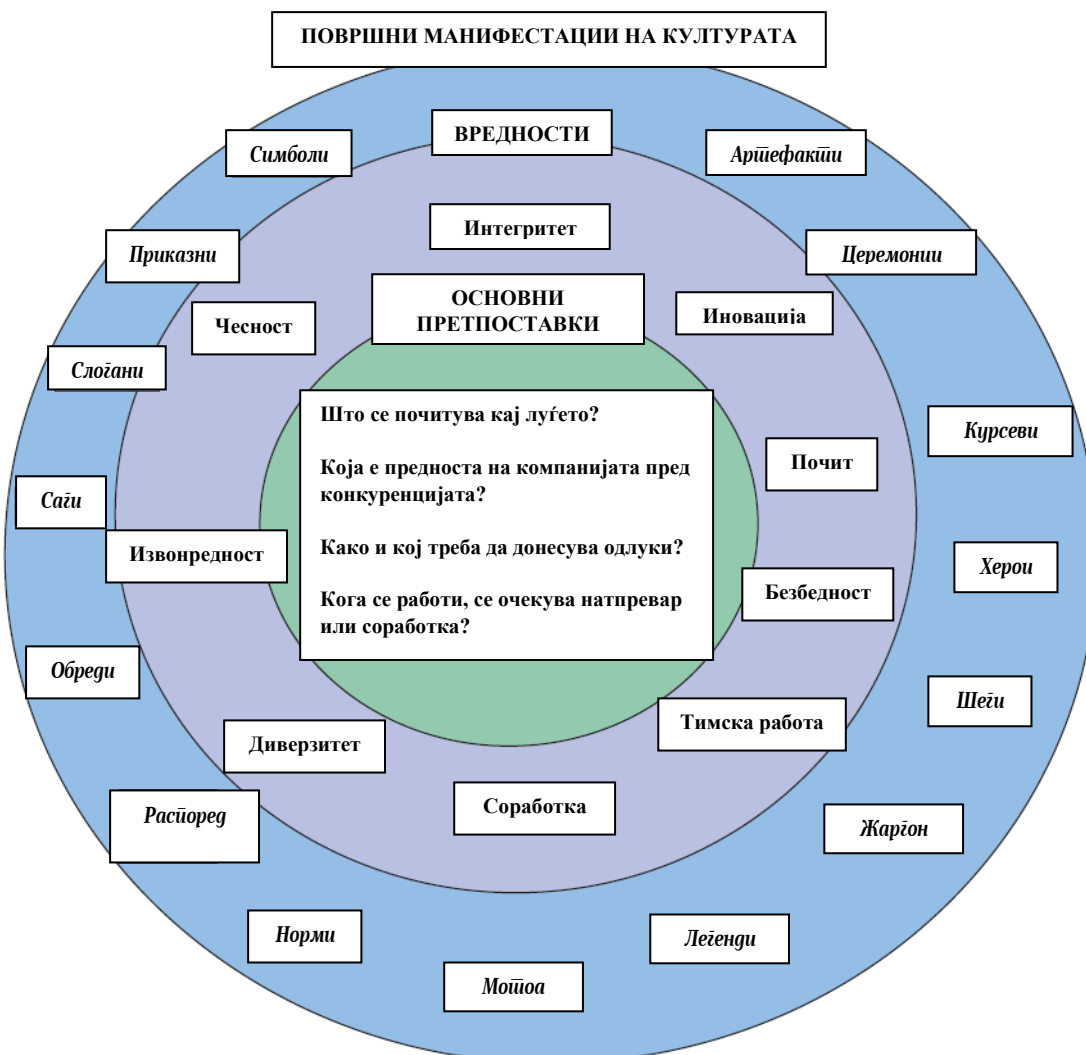
Dennison (1997) ја појаснува релацијата помеѓу организациската култура и лидерството. Тој посочува дека за лидерите е клучно да ја познаваат организациската култура на компанијата во која припаѓаат за да бидат свесни и да претпостават како организацијата би реагирала кога би се промениле

побарувањата во бизнис-опкружувањето. Дополнително тој посочува дека, кога бизнис-опкружувањето и побарувачката ќе се променат, компаниите најчесто преминуваат кон реструктурирање, организациони промени, формациско прераспределување на задачи за да ја пополнат празнината која се појавува помеѓу побарувачката и капацитетите на организацијата. Имено, тој тврди дека многу поефективно би било да се влијае на „меката страна“ на организациите – на нивните вредности, *мајндсет* и однесување на членовите на организациите, при што ќе се обучуваат вработените да освестат на кој начин тие (лично во компанијата) креираат вредност за потрошувачите (Dennison, 1997). Земајќи го предвид Dennison-овиот пристап за објаснување на важноста на организациската култура, се формира солидна основа за дополнително продлабочување на истражувањето на оваа тематика, во насока на препознавањето на елементите и димензиите на организациската култура.

1.1.3. Елементи на организациска култура

Кај организациската култура треба да се разграничат три фундаментални нивоа (или слоеви) преку кои културата се манифестира: 1) видливи артефакти, 2) вредности и 3) основни значајни претпоставки (Schein, 1992) (слика 1.1). При анализа на Шејновата теорија за организациската култура, Hogan и Coote (2013) може да се види дека тие посочуваат дека таа е поделена на три нивоа – **вредности, норми и артефакти**, при што, и во двата случаи артефактите се крајниот, надворешниот слој или врвот на пирамидата во нивоата, додека вредностите се клучни верувања кои организацијата ги цени и предвидува нивна застапеност. Она што се јавува како одредена разлика е дефинирањето на местото на нормите и основните претпоставки.

Слика 1.1 Три нивоа на организациска култура според Шејновиој модел (Schein, 1990)



Извор: преземено од Nuczynski, A.A., Buchanan, D.A., (2013). *Organizational Behavior*. Harlow: Pearson education, p.114.

Артефактите опфаќаат сè од физичкиот распоред (во организацијата/фирмата), кодот на облекување, начинот на којшто се однесуваат луѓето, мирисот и чувството во организацијата, емоционалниот интезитет и останати феномени, кои имаат трајни материјални манифестации како што се архиви, филозофии и годишни извештаи (Schein, 1990).

Шејн (1990) тврди дека проблемот со артефактите е што тие се опипливи, но тешко се дешифрираат. Имено, може да се забележи како е организирана компанијата, но не може јасно до крај да се забележи какво влијание има таквата организација врз членовите. Како клучно во овој контекст Шејн, во своето истражување, потврдува дека иако артефактите се доволно опипливи за да се

забележат, сепак можат да доведат до неточни заклучоци за истражувачот, доколку не се знае како тие се поврзуваат со основните претпоставки. Во табела 1.2 е даден преглед на манифестација на артефактите во светскиот лидер за безалкохолни напитки, компанијата Coca-Cola.

Табела 1.2 Манифестација на артефактите во компанијата Coca-Cola

Манифестација	Примери од реалноста
Артефакти	Обележја со имиња, Униформи, логоа и амблеми, црвена боја, промотивни материјали, јубилејни изданија.
Церемонии	Мрежи за инклузија. Мрежите за инклузија се интегрален дел од стратегијата за диверзитет, правичност и инклузија на компанијата Coca-Cola. Тие се мрежи предводени од вработените, препознаени од компанијата, формирани да дејствуваат како ресурс и за вработените и за организацијата. Тие се регионално структурирани, глобално поврзани групи на вработени со заеднички интереси или потекло кои сакаат да создадат подобра заедничка иднина за луѓето насекаде. Бизнис форуми. Овозможуваат вмрежување, волонтеризам и можности за професионален развој фокусиран на специични индустрии или таленти. (Coca-Cola Administrative Professionals (CCAP), Coca-Cola Technology Association of Georgia (TAG) and Coca-Cola Women in STEM (CWIS))
Херои	др. Џон Пембертон – основач на компанијата
Шеги	Постојат работи во американската култура кои сакаат да ја избришат класната разлика, тоа се: фармерките, универзалните текстилни мерки и Coca-Cola. (Лесли Фидлер)
Јазик (изразување)	Успехот што го има менаџерскиот тим во мотивирањето на своите вработени да ги исполнат своите цели се заснова на стилот на менаџмент што тие го прифаќаат. Постојат три главни стилови на менаџмент; автократски, демократски и laissez-faire стил. Филијалата на Coca-Cola во северен Лондон има етос или култура што се води во стилот на „laissez-faire“, што значи „одврзани раце“. Ако работниците ги исполнуваат нивните клучни деловни индикатори, тогаш менаџерите и директорите на компанијата го прифаќаат овој релаксиран стил на координирање на нивниот бизнис. Тие имаат визија „да ги освежуваат сите секојдневно“ и вредности да се гордеат со својата работа, да бидат „чесни, фер и решени да победат“ и имаат страст за акција.
Легенди	Рецептот за Coca-Cola се чува во таен сеф
Мото	Една компанија. Еден тим. Една страст. (One Company. One Team. One Passion)
Норми	Диверзитет, еднаквост, инклузија Креативност, артикулација, регулација, евалуација (CARE = create, articulate, regulate and evaluate).
Физички распоред	Работниот простор во штабот на индискиот отсек на Coca-Cola дозволува да се одигра натпревар во крикет, што се

	должи на вмрежениот распоред на работните „станции“ или групи. Имено, главните отсеци во штабот се распоредени на во асиметричен распоред во работниот простор, при што се формирани „кластери“ на тимови кои работат заедно. За ваквиот распоред, шефот на одделот за управување со персонал кажува дека после 19 години работејќи во класичен хиерархиски работен простор, од 2015 година, па наваму, новиот распоред овозможил да придонесе до значително позитивно културално поместувње од претходно. Како директна поврзаност на работниот распоред и обредот и културален артефакт се јавува партијата на крикет, која се игра во самиот работен простор, за време на паузите, што доведува до јакнење на тимскиот дух, сплотеноста, тимбилдингот и ефективноста во работењето.
Обреди	<ul style="list-style-type: none"> • Peak Performance – избирање на најдобар вработен и менаџер преку процес на евалуација и наградување • Coca-Cola University (CCU) – испраќање на најподобните вработени на универзитетот, како можност за учење и индивидуален развој во целата компанија • Форуми за процена и развој • Краткорочни задачи за да се стават вработените во улога да извршуваат задачи кои не се во вообичаениот опис и попис на работното место.
Саги	На 23 април 1985 година, Coca-Cola Company го презема најголемиот ризик во историјата на стоки за широка потрошувачка, објавувајќи дека ја менува формулата за најпопуларниот безалкохолен пијалок во светот и предизвикува гнев кај потрошувачите каков што ниеден бизнис досега не видел.
Слогани	2009 – Отвори ја среќата 2016 – Вкуси го чувството 2021 – Вистинска магија
Стории	На 8 мај 1886 година, др Џон Пембертон ја послужува првата Кока-Кола во светот во аптеката Џејкобс во Атланта, Џорџија, од кој подоцна се развива целосна компанија за пијалоци.

(Извор: прилагодено според примерот даден во Nuczynski, A.A., Buchanan, D.A., (2013). *Organizational Behavior*. Harlow: Pearson education)

Следното ниво на организациската култура претставуваат **вредностите**. Во организациски контекст тие се дефинираат како евалуативни стандарди кои се однесуваат на работата и работната средина, според кои индивидуите распознаваат што е правилно, а што не е (Dose, 1997). Во врска со вредностите Шејн (1990) посочува дека преку интервјуа, прашалници или инструменти за истражување може да се проучат застапените и документирани вредности, норми, идеологии, повелби и филозофии на една култура (Schein, 1990).

Што се однесува до вредностите, Lunenburg (2011) ги дели на **терминални** (крајни) и инструментални, при што терминалните вредности ги дефинира како посакуван резултат кој членовите на организацијата сакаат да го постигнат, а **инструменталните** вредности би го претставувале начинот на којшто вработените би се однесувале. Во идеални услови, инструменталните вредности треба да ѝ помогнат на организацијата да ги достигне своите крајни вредности (Lunenburg, 2011). Во суштина, инструменталните вредности би значеле операционализација на терминалните (крајни) вредности на организацијата. Кога би се земало предвид дека **нормите** се објаснуваат како прифатливи однесувања од членовите на организацијата и имаат сила на социјална обврска или притисок (O'Reilly et al., 1991; Schein, 1992), би се заклучило дека под терминот „норми“ во анализата на Шејновата теорија од страна на Hogan и Coote (2013), би се подразбирале инструменталните вредности, на кои посочува Lunenburg (2011).

Основните претпоставки претставуваат збир на споделени, но неискажани претпоставки за најдобриот начин да се направат работите во компанијата и се однесуваат на природата на реалноста и односот на организацијата со нејзината околина (Huczynski, Buchanan, 2013). Според моделот на Шејн (1990), тие го претставуваат најдлабокото ниво на организациската култура. Тие започнуваат со размислувањето на основачот, а потоа се развиваат преку заеднички процес на учење и финално, се втемелуваат како основни претпоставки или норми на организацијата (Huczynski, Buchanan, 2013). Основните претпоставки, кои можат да произлезат како норми на однесувањето во организацијата, можат да се детектираат преку „поинтензивно набљудување, преку пофокусирани прашања и преку вклучување мотивирани членови на групата во интензивна самоанализа, може да се бараат основните и обично несвесни претпоставки кои ги одредуваат перцепциите, мисловните процеси, чувства и однесување“ (Schein, 1990). Разбирањето на основните претпоставки е предуслов за разбирањето на значењата на односите на вработените, но и артефактите кои се однесуваат на начин на комуникација, мотивација, решавање на проблеми, пристап кон проблемот и останати субјективни примери. Ваквиот пристап во разбирањето на основните претпоставки остава простор, преку организациското учење, тие да се дефинираат како норми, кои преку различни критични настани се втемелиле во организациската култура. Она што може да се појави како феномен во

организациското однесување е појавата на контрадикторност на претпоставките и нормите спрема вредностите, но и потполн консензус во начинот на работењето, кој би имал тенденција да се влоши во моментот кога ќе се алудира на основните претпоставки кои би сакале да се втемелат или постојат како клучни за компанијата (Schein, 1990). Во врска со ова, Bremer (2012) тврди дека верувањата се изразуваат, свесно или несвесно, на начинот на којшто се прават работите, односно, дека тие стануваат видливи во работната средина и ги насочуваат однесувањата на вработените, способностите и на крај, резултатите и перформансите на организацијата во целост (слика 1.2).

Слика 1.2 Видливост на однесувањата и верувањата во организациската култура



Извор: прилагодено од Bremer, M., (2012). *Organizational culture change – Unleash your organization's potential in circles of 10*. Zwolle: Kikker Group, p.23.

Дополнително е објаснето дека луѓето имаат тенденција да ги копираат меѓусебните однесувања и дека сакаат да припаѓаат на одредена група (Bremer, 2012).

Во анализата на Шејновата теорија за организациската култура, Hogan и Coote (2013) посочуваат дека меѓузависноста на овие елементи на организациската култура е поставена така што нормите доаѓаат од вредностите кои се манифестираат преку артефакти (Schein, 1992) кои се препознаваат во шемите на однесување на членовите на организацијата (Homburg & Pflesser, 2000; Schein, 1992).

Дополнително, други автори како Deal и Kennedy (1984) тврдат дека организациската култура се перцепира низ четири димензии: **вредности, херои, обреди и ритуали и канали на комуникација**. Во својата елаборација Луненбург (2011) ја користи дефиницијата на Jones (2010) и **вредностите** ги опишува како генерални критериуми, стандарди или принципи кои го водат однесувањето на членовите на организацијата (Jones, 2010). Елементот „херои“ најчесто се поврзува со перцепирањето на основачот на компанијата како организациски херој или татко, при што Луненберг (2011) додава дека тие „се олицетворение на вредностите, личен пример и ја симболизираат организацијата пред другите, како и ги поставуваат стандардите за перформанс, кои мотивираат исполнителност кај членовите (Lunenburg, 2011).

Димензијата „**обреди и ритуали**“ опфаќа настани за стимулирање на вработените, градење на тимовите и подобрување на кохезивноста во компанијата. Клучна димензија на организациските култури, на којашто треба да се посвети внимание во нивното креирање се секојдневните (или периодичните) активности и прослави кои ја карактеризираат културата, а кои можат да се искористат за давање на признание за постигнатите резултати во работата (Lunenburg, 2011).

Димензијата „**каналите за комуникација**“ во суштина го опфаќа пренесувањето на приказните, митовите, случувањата, односно душата на организацијата преку различни начини на комуникација. Без разлика дали станува збор за тековни случувања, за критични и важни случки од минатото, во секоја организација би постоеле индивидуи кои ќе ги пренесуваат на некој начин важните елементи и приказни за таа организација (Lunenburg, 2011).

Кога би се направила компарација на Шејновите елементи на организациска култура, кои ги анализираат Hogan и Coote (2013) и оние на Lunenburg (2011), би се забележало дека вредностите се заеднички елемент на организациската култура, додека останатите три димензии посочени од Lunenburg (2011) херои, обреди и ритуали, канали на комуникација, би се категоризирале во делот на артефакти кои ги посочува Schein (1992). Ова би значело дека корените на организациската култура треба да се најдат во вредностите на компанијата, а материјализацијата на организациската култура треба да се операционализира на повеќе нивоа, преку нормите и различните видови на артефакти. Во врска со ова

Hogan и Coote (2013) посочуваат дека, доколку една фирма ја има иновативноста како вредност, комуникацијата на менаџментот помага во процесот на иновација, со тоа што ги вградува очекуваните однесувања во организациската култура. Од аспект на креирање на организациска култура, преку нагласувањето на одредени вредности и преку градење на соодветните норми (за спроведување на тие вредности) за очекуваното однесување, менаџерите (односно лидерите) можат да почнат да градат организациска култура која има моќно и привлечно влијание на однесувањето на вработените (Mumford et al., 2002; Tellis et al., 2009).

1.2. ДЕТЕРМИНАНТИ НА ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА

Генерално детерминантите на организациската култура произлегуваат од препознавањето на нејзините елементи: вредности, норми и артефакти и истите се операционализираат согласно различните методолошки пристапи. Ваквото дефинирање на одредниците на организациската култура овозможува основа за нејзино дијагностицирање. Потребата од дијагностицирањето на состојбата на организациска култура е широко препознаена во организациските науки, при што се тврди дека „треба да се открие што всушност се случува во организациите пред да се влезе и да им се кажува на менаџерите што треба да направат во врска со својата (организациска) култура (Schein, 1990). Без разлика дали станува збор за креирање, развој, унапредување или согледување на состојбата во компанијата, дијагностицирањето би претставувало појдовна основа за спроведувањето на посакуваните промени во организацијата. Методолошкиот приод на спроведувањето на дијагностицирањето преку истражување опфаќа употреба на голем број прашалници, анкети, матрици и модели за испитување на организациската култура и нејзината состојба. Она што е исто така познато во оваа област, се доказите од Шејновиот пристап, кој пред сè тврди дека организациската култура се учи, а дека моделите за учење треба да помогнат во познавањето на креирањето на културата (Schein, 1990). Ваквото тврдење ја отвора можноста за креирање на модел на учење на организациската култура, преку остварување на влијание од страна на лидерите во организациите.

Постојат различни модели и прашалници кои се фокусирани на дијагностика на генералната слика на организациската култура и често овие модели го опфаќаат лидерството како еден од елементите во организациската култура. Она што во исто време е и предност и недостаток кај овие модели е фактот што резултатите кои тие ги генерираат ја даваат генералната слика за организациската култура, а не даваат насоки и задачи како да се влијае врз неа со помош на лидерството. Теоретската основа која треба да се утврди согласно најповолниот пристап треба да ги дефинира чинителите на организациската култура и да ги поврзе со лидерството, а табела 1.3 дава преглед на чинителите или детерминантите на организациската култура согласно сознанијата од различни автори.

Табела 1.3 Преглед на детерминанти (чинители) на организациската култура

Автори	Детерминанти на организациска култура
Denison (1995)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Учество на вработените 2) Конзистентност во работата 3) Адаптибилност на организацијата 4) Мисија на организацијата
Cameron и Quinn (2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Доминантни карактеристики 2) Организациско лидерство 3) Менаџмент со вработените 4) Организациски „лепак“ 5) Стратегиски акценти 6) Критериум за успех
Robbins и Judge (2015)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Иновација и преземањето на ризик 2) Посветено внимание на детали 3) Ориентираност кон исходи 4) Ориентираност кон луѓе/вработените 5) Ориентираност кон тимови, 6) Агресивност (ниво на агресивност или компетитивност) 7) Стабилност

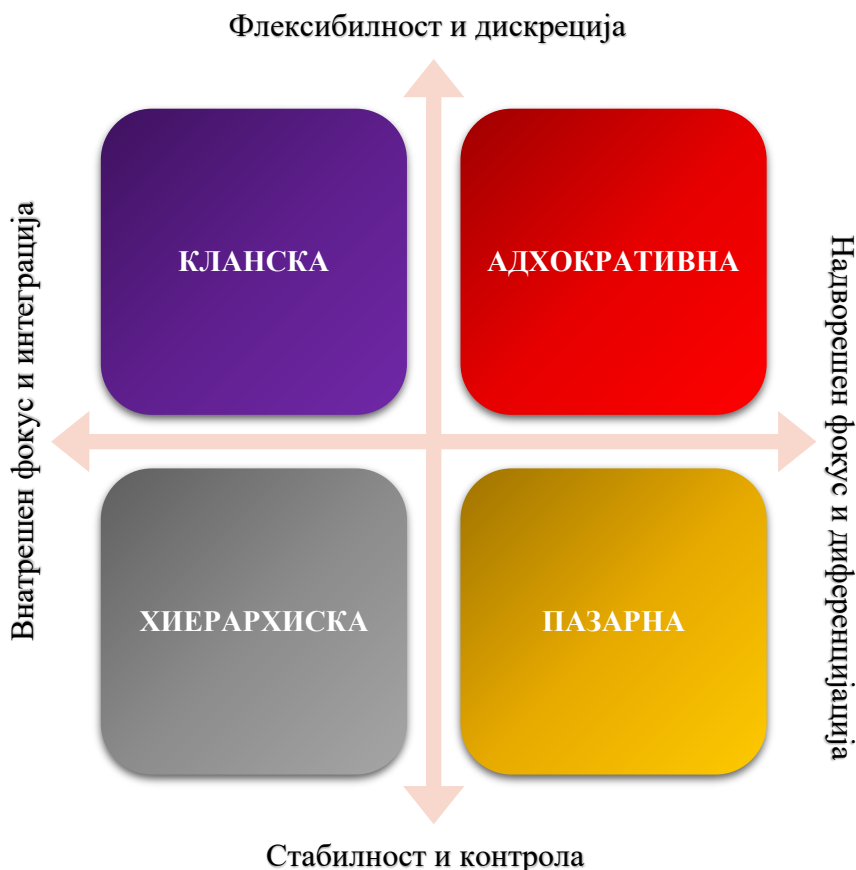
Извор: Сопствено истражување за докторската дисертација

1.3. МОДЕЛИ (ВИДОВИ) НА ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА

Истражувајќи ги детерминантите, односно чинителите на организациската култура, Cameron и Quinn во емпириски студии доаѓаат до креирање на Рамката на конкурентски вредности (competing values framework) која ја користат како основа за промена на организациската култура. Имено, тие посочуваат дека таа не е сеопфатна, но има висок степен на усогласеност со добро познатите и добро

прифатени категорични шеми кои го организираат начинот на размислување, нивните вредности и претпоставки и начините на кои ги обработуваат информациите (Cameron, Quinn, 2006). Теоретската основа на која се потпира оваа рамка е креирана така што се земени две димензии (оски) кои ги одвојуваат критериумите: 1) флексибилност, дискреција, динамика, наспроти, стабилност, ред и контрола и 2) внатрешна ориентација, интеграција и зедништво, наспроти надворешна ориентација, диференцијација и ривалитет (Cameron, Quinn, 2006). Вака вкрстените оски, прават поделба на четири модели (видови) на организациска култура: кланска, адхокративна, хиерархиска и пазарна организациска култура (дијаграм 1.1).

Дијаграм 1.1 Рамка на конкурентски вредности



Извор: преземено од Cameron, K.S., Quinn, R.E., (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, Wiley print, p.35.

Кланската култура ја опишуваат како средина во која сечиј пристап е пријателски, луѓето имаат многу заеднички работи, како една голема фамилија. Лидерите се препознаени како ментори или како партирајхални фигури. Учеството е на високо ниво, а успехот е дефиниран низ рамката на задоволување на потребите на клиентите и грижата за луѓето (Bremer, 2011). Една од основните претпоставки за кланската организациска култура е дека средината (работна) најдобро може да се менаџира низ тимска работа, развој на вработените, купувачите се гледани како партнери, организацијата развива хумана работна средина и важните задачи на менаџментот опфаќаат охрабрување на вработените да практикуват учество, посветеност и лојалност (Cameron, Quinn, 2006). Согласно на ваквата карактеризација, кланска организациска култура би се сретнала во сектори како здравствена заштита, едукација, одредени владини агенции и непрофитни организации.

За **адхокративната култура** или креативна организациска култура, авторите посочуваат дека името доаѓа од фразата „ad hoc“, којашто сама по себе опфаќа изнаоѓање на решенија кога е најпотребно, во краток временски период и според моменталните барања. Според ова, можат да се заклучат и вредностите кои би ги негувала адхокративната организациска култура и според кои би се карактеризирала: преземање на ризик, креативност, иновација, визионерство. Во врска со ваквиот модел на организациска култура, авторите посочуваат дека вработените преземаат ризици (во насока на остварување на целта), лидерите се гледаат како иноватори, а долгорочните цели опфаќаат креирање на нови ресурси (Bremer, 2011). Организацијата промовира индивидуални иницијативи и слобода, при што авторитарните односи и централизираните извори на моќ не постојат (Cameron, Quinn, 2006). Изворот на ваквата организациска култура се наоѓа од различните побарувања на клиентите и потребите за креирање на продукт кој најмногу би му одговарал на клиентот, така што испорачателот би ја прилагодил услугата, согласно барањата на купувачот. Вакви култури најчесто се сретнуваат во компании кои нудат технички и технолошки услуги.

Хиерархиската организациска култура, според OCAI – прашалникот спаѓа во култури кои се стабилни, контролирани, интерно-фокусирани и генерално ригидни. Оваа организациска култура се одликува со тоа што е строго формализирана и структурирана, работните места и задачи се точно одредени, а

ефективноста на лидерите се препознава во нивните способности за координацијата и организација (Bremer, 2011). Долгорочните цели се стабилност и резултати, поддржани од ефикасност и непречено извршување на задачите (Cameron, Quinn, 2006). Во суштина овој тип на „пирамидална“ организациска култура претставува најтрадиционална слика која се материјализира, кога станува збор за „организација“ воопшто. Согласно овие карактеристики, ваква организациска култура би се очекувала да се забележи и да функционира во медицината, војската, владини организации, транспорт и слични организации.

Според поставеноста во рамката на натпреварувачки вредности **пазарната организациска култура** цели кон стабилност и кон екстерен фокус и диференцијација. За ваквиот тип организациска култура се кажува дека таа ги акцентира целите, роковите и завршувањето на работите, при што луѓето (следбениците/вработените) се фокусирани на исполнувањето на целите, додека лидерите се меѓусебни ривали и посветени на работата (Bremer, 2011). Пазарните организациски култури, според посочените карактеристики, се карактеристични за организациите чиј профит или преживување зависи од квалитетот и квантитетот на испорачаниот резултат (услуга, производ, цели), а тоа го потврдуваат и Cameron и Quinn (2006), кои посочуваат дека „профитабилноста, крајните резултати, јачината на пазарните ниши, целите и безбедните купувачки платформи се примарните цели на организацијата, а со тоа, клучните доминантни вредности за пазарните организации (организациски култури) се компетитивноста и продуктивноста“ (Cameron, Quinn, 2006). Поради ова, ваквите организациски култури можат да се забележат во консултантски агенции, сметководствени бироа, продажба и трговија и компании за производство и маркетинг и сите останати кои својата мисија ја остваруваат преку задоволување на клиентот и понудување на подобра услуга и продукт од конкуренцијата. Во табела 1.4 се претставени разликите на видовите на организациска култура, кои произлегуваат од рамката на конкурентски вредности.

Табела 1.4 Карактеристики на различни типови на организциски култури, произлезени од Рамката на конкурентски вредности (Competing Values Framework)

ВИД НА ОК/ КАРАКТЕРИСТИКА	КЛАНСКА	АДХОКРАТИВНА	ПАЗАРНА	ХИЕРАРХИСКА
ГЛАГОЛ	Да соработува	Да креира	Да се натпреварува	Да контролира
ФОКУС	Луѓето	Иновација	Резултати	Процесот
КАРАКТЕРИСТИКИ	Пријателски, партиципативни	Диверзитет, динамичност, креативност, претприемништво	услужливост, трудољубивост, побарувачка	Униформност, структура, формалност
ЛИДЕР	Фасцилитатор ментор, тим-билдер	Иноватор, претприемач, визионер	Компетитор, продуктор,	Координатор, надгледувач, организатор
ВРЕДНОСТИ	Посветеност, комуникација, развој	Иновација, подобрување, агилност.	Профитабилност, доминација на пазарот, постигнување на цели	Ефикасност и ефективност, навременост, униформност.

Извор: Прилагодено од Bremer, M., (2011). Organizational culture change – Unleash your organization’s potential in circles of 10. Zwolle: Kikker Group и Cameron, K.S., Quinn, R.E., (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture. San Francisco: Jossey-Bass, Wiley print.

Слична перспектива за моделите на организациска култура дава и Charles Handy’s (Handy, 1993), преку своите карактеристични митолошки интерпретации: Зевсови култури (на моќ), Аполонски култури (на улоги), Атињански култури (на задачи) и Дионисови култури (на луѓе) (Doherty, Horne, 2002).

Организациските култури кои се основаат на (легитимна) моќ, функционираат така што сите процеси бараат побарување и зависат од одлуките на еден патрон на моќта. За ваквите култури би се рекло дека функционираат со минимум правила и формалности, одлуките се централизирани, вработените се со слични убедувања како лидерот кој е извор на моќ, а одлуките се донесуваат врз основа на формалната моќ, отколку врз основа на консензус (Huczynski, Buchanan, 2013). Doherty и Horne (2002), ги посочуваат тврдењата на Handy (1993), кој кажува дека контролата во ваквите организации е одржувана преку интерперсоналната моќ на личностите да се заврши работата и дека проблемот со ваквата организациска култура е што ретко се наоѓаат такви луѓе во јавниот сектор (Handy, 1993). Ваквите организациски култури обично се карактеристични

за мали бизниси, каде што главниот егзекутивен директор е во суштина и основачот на организацијата.

Организациските култури кои се основаат на **улогите** се карактеризираат со правила и процедури кои се темелат на различни специјалности и улоги кои помагаат во остварувањето на мисијата на организацијата. Менаџерите во ваквите организациски култури, работат „според правилата“, врз основа на нивните позиции во хиерархијата и според улогата, на деперсонализиран начин (Nuczynski, Buchanan, 2013). Слично како хиерархиските структури и овие организациски култури се стремат кон стабилност, континуитет и интересен фокус, што ги прави робустни и ригидни во реакцијата на промените (Doherty, Horne, 2002). Според ова, може да се забележи дека ваквите организациски култури, можат често да се сретнат во јавниот сектор и претпријатијата чија работа се основа на администрација и бирократија.

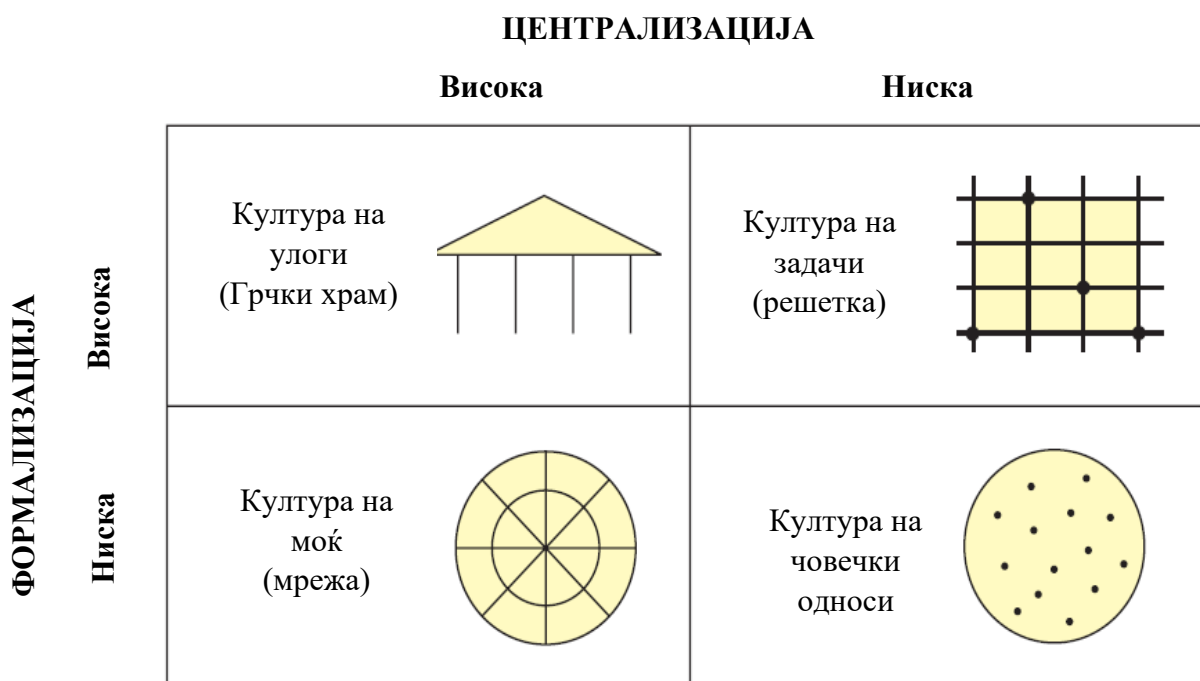
Организациските култури чиј фокус е на **личностите** (вработените) се карактеристични за организации кои се перцепирани како робови на личните квалитети на вработените (Nuczynski, Buchanan, 2013). Во ваквите организациски култури неретко се случува вработените да одлучат да ги комбинираат своите квалитети, креирајќи групи (кластери), кои помагаат во остварување на нивните лични планови (Doherty, Horne, 2002). Поради тоа, ваквите култури на работа се сретнуваат кај доктори, мали информатички фирми, архитектонски или адвокатски партнерства.

Организациската култура на **задачи**, слично на хиерархиската култура ги делегира задачите од топ-менаџментот или потребите на организацијата, но „акцентот го става на изнаоѓање на ресурси, завршување на работата преку искористување на ентузијазмот и посветеноста на личностите кои работат како тим“ (Nuczynski, Buchanan, 2013). Во ваквите организации, вредностите се наоѓаат во способноста за работа во тим, флексибилноста и личната автономија, наспроти статусот или формациската позиција (Handy, 1993) (Doherty, Horne, 2002). Слично како кај адхокративните и пазарните организациски култури, така и овие култури работат во компетитивни средини, кои бараат испорачување на брз одговор во кратко време, а најчесто се сретнуваат кај „релативно мали специјализирани организации, како што се консултантски агенции, адвокатски канцеларии, пропагандни агенции“ (Јаниќијевиќ, 1997) (Божинова, 2020). За очекување е

ваквата организациска култура да се појави во маркетинг или консултантски компании и фирми кои испорачуваат специфични услуги по барање на клиентите.

Поделбата на организациски култури на Handy (1993), Nuczynski и Buchanan (2013) ги објаснуваат преку координатниот систем составен од вредностите на оските на централизација и формализација (сл.1.4), при што го наоѓаат своето место врз основа на поизразените вредности и карактеристики. Така, на пример, кога би се земале две дијаметрално различни организациски култури, како културата на улоги и културата на индивидуи, би се забележало дека првата има и висок степен на централизација и висок степен на формализација, што би значело дека во оваа организациска култура строго се детерминирани улогите, задачите, обврските и целите на секој поединец и тим; додека кај организациската култура која се основа на индивидуите, се забележува дека формализацијата и централизацијата се на ниско ниво, што би значело дека се одликува со висок степен на децентрализација и неформалност, при што се очекува дека повеќе би се почитувале личните квалитети и таленти на секоја индивидуа, без притоа да се дава отчет на повисоки формални лидери или одредена хиерархиска структура.

Слика 1.3 Место на видовите на организациски култури на Handy (1993), во координатниот систем на формализација и централизација



Извор: Преземено од Nuczynski, A.A., Buchanan, D.A., (2013). *Organizational Behavior*. Harlow: Pearson education, p.132.

Земајќи го предвид претходно елаборираното, може да се забележи дека организациската култура е неминовна компонента на сите организации, при што во дефинирањето на самиот термин се посочува дека претставува „Воспоставена шема на работа, односи и верувања која е карактеристична за една организација“. Вака поставената елаборација, укажа на поврзаноста со неколку други организациски феномени: лидерството, задоволството при работа, како и неминовните организациски промени. Призмата на овие организациски феномени ја истакна важноста на организациската култура, при што, како генерален заклучок се истакнува дека организациската култура е важна компонента на сите организации, а при нејзина промена, битно е да се влијае на „меката страна“ на организациите. Шејн (1990) ги истакнува елементите на организациската култура, истакнувајќи дека слоевите на организациската култура е претставена преку основните претпоставки, вредностите и нормите и артефактите. Задоволувајќи ја потребата за дијагностика, посочени се детерминантите на организациската култура, која служи како теоретска основа и за објаснување на природот кон објаснувањето на организациската култура и како основа за прашалникот кој подоцна е користен како основа за емпириското истражување. Моделите на организациска култура се претставени со неколку цели:

- 1) да се согледаат разликите помеѓу различните видови на модели на организациска култура;
- 2) да се согледаат карактеристиките на различните видови на организациски култури, согласно разработените модели;
- 3) да се посочи теоретската основа за подобро разбирање на организациските култури кои ќе бидат опфатени со емпириското истражување.

ГЛАВА 2. ПРЕДИЗВИЦИТЕ НА ЛИДЕРСТВОТО ВО ОРГАНИЗАЦИСКИ КОНТЕКСТ

2.1. ЗНАЧЕЊЕ И ЕВОЛУЦИЈА НА ПОИМИТЕ ПОВРЗАНИ СО КОНЦЕПТОТ НА ЛИДЕРСТВО

Лидерството како феномен се поврзува со многу аспекти на организациското однесување, како што се продуктивност, ефективност, задоволство при работа, организациска култура; но и со сегменти од социјален и психолошки аспект, како што се влијание, моќ, мотивација, емоционална интелигенција, лични вредности. Токму поради неговата огромна можност за интердисциплинарно проучување, доаѓа и потешкотијата за негово дефинирање која се пронаоѓа „во тоа дека терминот „лидерство“ е апстрактен и е отворен за субјективна интерпретација базирана на личното искуство. Воедно, начинот на кој ќе се дефинира лидерството многу зависи од личните теоретски пристапи на индивидуата која ја креира дефиницијата (Ѓуров, 2017)“. Имено, лидерството е дефинирано многупати и од најразлични аспекти од кои самите автори сметале дека е потребно (табела 2.1.). Оваа дисертација, иако ја зема предвид неговата двојна природа, организациска и психолошка, се фокусира на проучувањето на ефектите од лидерството во организациски контекст, конкретно, на организациската култура.

Табела 2.1 Дефиниции за терминот „Лидерство“ од различни автори

Автори	Дефиниција
Hemphill & Coons, (1957)	Лидерството е однесување на поединецот, насочување на активностите на групата кон заедничка цел.
Katz, Kahn (1978)	Лидерството е скок на влијание над механичкото усогласување со рутинските директиви на организацијата. (влијание да се работи повеќе од она што го налага описот и пописот на работното место)
Berns (1978)	Лидерството се остварува кога лицата мобилизираат институционални, политички, психолошки и други ресурси за да се возбудат, ангажираат и задоволат мотивите на следбениците.
Smircich & Morgan (1982)	Лидерството се реализира во процесот во кој еден или повеќе поединци успеваат да се обидат да ја обликуваат и дефинираат реалноста на другите.
Rauch & Behling (1984)	Лидерството е процес на влијание врз активностите на организирана група кон постигнување на целта.
Drath & Palus (1994)	Лидерството е процес на правење смисла на она што луѓето го прават заедно, така што луѓето ќе разберат и ќе бидат посветени.
Jacobs & Jaques (1990)	Лидерството е процес на давање цел (смислена насока) на колективниот напор и предизвикување спремни напори да се потрошат за да се постигне целта.
Richards, Engle (1986)	Лидерството е за артикулирање на визии, отелотворување на вредности и создавање на средина во која работите може да се постигнат.
Schein (1992)	Лидерството е способност да се излезе надвор од културата да започнат процеси на еволутивни промени кои се поадаптивни.
House et al., (1999)	Лидерството е способност на поединецот да влијае, да ги мотивира и да им овозможи на другите да придонесат кон ефикасноста и успехот на организацијата.
Gardner (1990)	Лидерството е процес на убедување или пример со кој поединецот (или лидерскиот тим) поттикнува група да ги следи целите што ги има лидерот или ги споделува лидерот и неговите следбеници.
Wilnick (2024)	Ако комуницирате со други луѓе во било кој капацитет, вие сте лидер и треба да влијаате врз нив да работат заедно за да постигнат цел. Не мора да бидете претпоставен, одговорен за тимот. Не мора да имате титула или позиција во вашата организација. Секој е лидер. Мора да се водите сами и мора да ги водите другите за да бидете успешни во што било.
Department of the Army (2019)	Лидерството е процес на влијание врз луѓето преку обезбедување на цел, насока и мотивација за остварување на мисијата и подобрување на организацијата.

Извор: Собствено истражување за докторската дисертација

Лидерството може да биде перцепирано и од аспект на формален авторитет, да се поврзе директно со работната позиција и моќта, правата и обврските кои доаѓаат од неа (Yukl, 2010), но исто така може да се поврзе и со иницијативноста, ситуацијата и неформално преземената одговорност (DOA, 2019) за постигнување на одредена цел. Двата пристапи се потполно легитимни и научно издржани, сепак не смее да се испушти перспективата дека единствено лидерството може да се гледа како целина, доколку двата пристапи се земаат како

неделливи. Имено, секој лидер со формално делегирана моќ, позиција, одговорност има и неформална моќ која го дообликува како лидер. Најчесто кога се доаѓа до оваа дилема дали лидерството доаѓа од формалната позиција или односот на лидерот со следбениците, неизбежно се појавува потребата за разграничување на лидерот од менаџерот. Традиционалниот пристап кон оваа поделба, кој го објаснува Yukl (2010) е дека менаџерите и лидерите имаат дијаметрално различни вредности и дека се разликуваат едни од други: менаџерите ја ценат стабилноста, редот, ефикасноста, дека ретко ризикуваат и се фокусирани на краткорочни резултати. Воедно, тие се загрижени за тоа како се работи и се обидуваат да ги натераат луѓето да работат подобро. Од друга страна, лидерите ја ценат флексибилноста, иновативноста и адаптацијата; тие се грижат за луѓето, како и за економските резултати и имаат долгорочна перспектива во однос на целите и стратегиите. Менаџерите се загрижени за тоа што значат работите за луѓето и се обидуваат да ги натераат луѓето да се согласат за најважните работи што треба да се направат. Ваквиот приод на анализирање на двата екстреми на стереотипот на лидерството наспроти менаџментот е опширно истражен и има автори кои ја поддржуваат тезата дека лидерството и менаџментот меѓусебно се исклучуваат, но има и такви кои укажуваат дека тие меѓусебно се поддржуваат (Bass, 1990; Hickman, 1990; Kotter, 1988; Mintzberg, 1973; Rost, 1991) (Yukl, 2010). Она што треба да се прифати е дека комбинираниот пристап на практикување на лидерството и менаџментот е вистинскиот одговор во контекстот на организациското однесување. Менаџирањето со ресурсите кои му се ставени на располагање на лидерот е битна работа, за работите да бидат организирани и да има некаков ред и план што и до кога треба да се направи; водењето на луѓето низ процесот на остварување на забележаните цели е еднакво важно, за сите учесници во процесот да се чувствуваат добро, мотивирани, односите да бидат задржани на ниво на организациската култура во рамки на вредностите на организацијата.

Лидерството во организациски контекст се поврзува и со стратегијата. Стратегијата е шема или план што ги интегрира главните цели на организацијата, политиките и акционите секвенци во кохезивна целина (James Quinn, 1980) (Cameron, Green, 2012), односно збир на активности насочени кон целта што ги презема фирмата за да стекне и одржи супериорни перформанси во однос на

конкуренстите (Rothaermel, 2017). Стратегијата е креирана од страна на лидерите на стратешко ниво.

Лидерството како организациски и општествен феномен на влијание врз луѓето преку обезбедување на цел, насока и мотивација за остварување на мисијата и подобрување на организацијата (DoA, 2019) е присутно на сите организациски нивоа. Стратешкото лидерство се смета како процес на усогласување на луѓето, системите и ресурсите за да се постигне визија за претпријатието, истовремено овозможувајќи адаптивна и иновативна култура неопходна за стекнување предност во конкурентната средина (Martinez, Galvin, 2012). Не само што оваа дефиниција се усогласува со суштинската содржина на гореспоменатите дефиниции, туку го прикажува и поширокиот контекст на лидерството и неговите односи со стратегијата.

Формулирањето на стратегијата доаѓа преку практикување на специфични лидерски дејности како што се следење на околностите, проценување на закани и можности, идентификување на клучни способности и евалуација на алтернативни стратегии (Yukl & Lepsinger, 2004). Rumelt (2011) тврди дека спроведувањето на добрата стратегијата треба да биде поддржано и реализирано од стратешките егзекутивните директори и лидерите кои ја воспоставуваат и имаат за цел да ја спроведат. Гледајќи од аспектот на спроведувањето на промените, особено на стратешко ниво, Yukl (2010) посочува дека во иницијалниот период од работата на стратешкиот лидер, тој се фокусира на „собирање на информации од интерни и екстерни извори, за да ги идентификува проблемите и можностите и да ги евалуира ефектите од иницијалните промени, пред да спроведе дополнителни (Yukl, 2010). Овие тврдења, потврдуваат дека во донесувањето на одредена стратегија, дури и како промена, мора да постои процесот на дијагностика, а дополнително, дека стратешките лидери треба да го охрабруваат евалуативниот елемент за препознавањето на ефектите од веќе направените промени, што може да се аплицира и на евалуацијата на стратегијата која веќе е спроведена и се работи согласно нејзините постулати.

Трите компоненти кои треба да се дефинираат за да се формулира стратегијата и да се трасира насоката на организациската култура се:

1) Визијата – која е идеалната слика и што сака лидерот да постигне организацијата во иднина?;

2) **Мисија** – како лидерот планира да ги постигне целите на организацијата, согласно визијата која ја има?;

3) **Вредности** – кои се вредностите според кои ќе се води компанијата и ќе го детерминираат моралниот компас на организацијата? (Rothaermel, 2017).

Овие аспекти на стратегијата се од посебно значење за насоката на организацијата и начинот на којшто лидерот ќе ја води организацијата и ќе биде перцепиран од страна на вработените. Сепак, без разлика на формалните тврдења за стратешките елементи, без посветеност и вклученост од страна на врвните менаџери, какво било тврдење останува вежба за однос со јавноста (Rothaermel, 2017), што значи дека додека лидерите не станат олицетворение на стратегијата (визијата, мисијата и вредностите) на организацијата и преку практичен пример не материјализираат во реалноста, не може да се очекува ниту да се зборува за силна организациска култура, релевантна на темелните вредности на кои се основала. Лидерите на сите нивоа во организациите ова го постигнуваат преку соодветно, сеопфатно и позитивно искористување на нивниот авторитет, влијание и моќ, во насока на остварување на целите на мисијата и подобрување на организацијата.

Имајќи ја предвид суштината на лидерството која е објаснета во претходната елаборација дека лидерството се одвива помеѓу лидерот и следбениците, дека опфаќа влијаење на лидерот врз следбениците, дека е процес, дека е поврзано со организациски или групни цели, дека е поврзано со стратегијата (визија, мисија, вредности), дека меѓусебно се поддржува со менаџментот и дека може да биде перцепирано како формална улога или самоиницијативно преземена може да се изведе дефиниција за лидерството дека: **„Лидерството претставува трансформациски процес помеѓу лидерите и следбениците, во кој лидерите влијаат врз следбениците, користејќи го својот авторитет, алатки за мотивација или вид на моќ, со цел остварување на некоја организациска цел или подобрување на условите во организацијата.“**

Оттука, дека **„лидерите се луѓето кои самоиницијативно, во согласност со ситуацијата или врз основа на формално доделената улога, остваруваат влијание на останатите за да остварат одредена организациска цел, или да направат позитивна промена во организацијата“.**

2.2. ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ ПОВРЗАНИ СО ЛИДЕРСКИ СТИЛОВИ

Науката за лидерството, поаѓајќи од различни аспекти и теоретски основи, развива мноштво пристапи во дефинирањето на лидерските стилови, согласно контекстот или ситуацијата, однесувањето на лидерот, начинот на водење, сетот на вештини и слично. Ваквата хетерогеност во пристапите резултира со моделирање на различни лидерски стилови или пристапи, основани на множество од лидерски принципи.

Еволуцијата на науката за лидерството покажува дека уште од кога оваа тема станала актуелна за истражување, експертите прво се фокусирале на проучување на личните карактеристики на самиот лидер, за подоцна истражувањата да го прошират својот спектар и да го истражуваат различните димензии на лидерството во различни ситуации и од различни гледни точки. До сега, она што теоријата за лидерството го докажала е тоа што лидерството се истражува и анализира во рамката определена со личните карактеристики (на лидерот или следбениците), однесувањето на лидерот, влијанието на лидерот врз следбениците и ситуацијата, односно контекстот во кој лидерството се практикува. Во резултатите на ваквите студии, често се доаѓа до сознанието дека најдобар (најефективен) лидерски стил, би бил кога би се практикувала комбинација од сите забележани лидерски стилови (Goleman, 2000), во зависност од контекстот во кој се наоѓа лидерот и следбениците. Во врска со ова, King (1990) со својата развојна перспектива нуди мошне прецизна анализа за еволуцијата на лидерството, при што идентификува девет истражувачки ери на лидерството: Ера на личноста, Ера на влијание, Ера на однесување, Ера на ситуација, Ера на непредвидливост, Трансакциона ера, Ера на анти – лидерство, Ера на култура, Ера на трансформација (King, 1990). Последниот суштински елемент на анализата на Кинг е десеттата ера на лидерство, „интегративна ера“, во која се надева дека ќе ги собере различните пристапи со цел развивање на една одржлива теорија на лидерство. Во овие ери експертите се фокусираат на различни аспекти во своите анализи на лидерството од личните карактеристики на лидерот (Stogdill, 1948, 1974), преку проширувањето на овие карактеристики со аспектот на когнитивна способност и „стручно знаење“ (Kirkpatrick, Locke, 1991), па сè до обсервациите за интеракција и анализата на социјалната компонента на лидерството во истражувањата (Zaccaro, Kemp, Vader, 2002), односно развивањето

на истражувањата во насока на емоционалната интелигенција на лидерот, како што тоа го предвидува King (1990) во својата последна, интегративна ера.

За целите на оваа дисертација ќе бидат анализирани и земени предвид оние теории кои нудат преглед и инпут во врска со лидерските стилови кои можат да бидат практикувани од лидерите. Без разлика на кој пристап се моделира лидерскиот стил, основните компоненти лидер, следбеници, влијание, цел ќе бидат застапени. Кога на овие основни елементи, ќе се додадат дополнителни елементи, како што се: контекст, задоволство, развој (на лидерот или следбениците), ефективност, ефикасност, фокус кон задачата или фокус кон луѓето, емоционална стабилност и сл., тогаш почнува да се формира основа за различни теории за лидерство, а со самото тоа и да произлегуваат различни лидерски стилови. Табела 2.2 дава преглед на различните теории за лидерство и лидерските стилови кои произлегуваат од нив.

Табела 2.2 Преглед на теории за лидерство и лидерски стилови

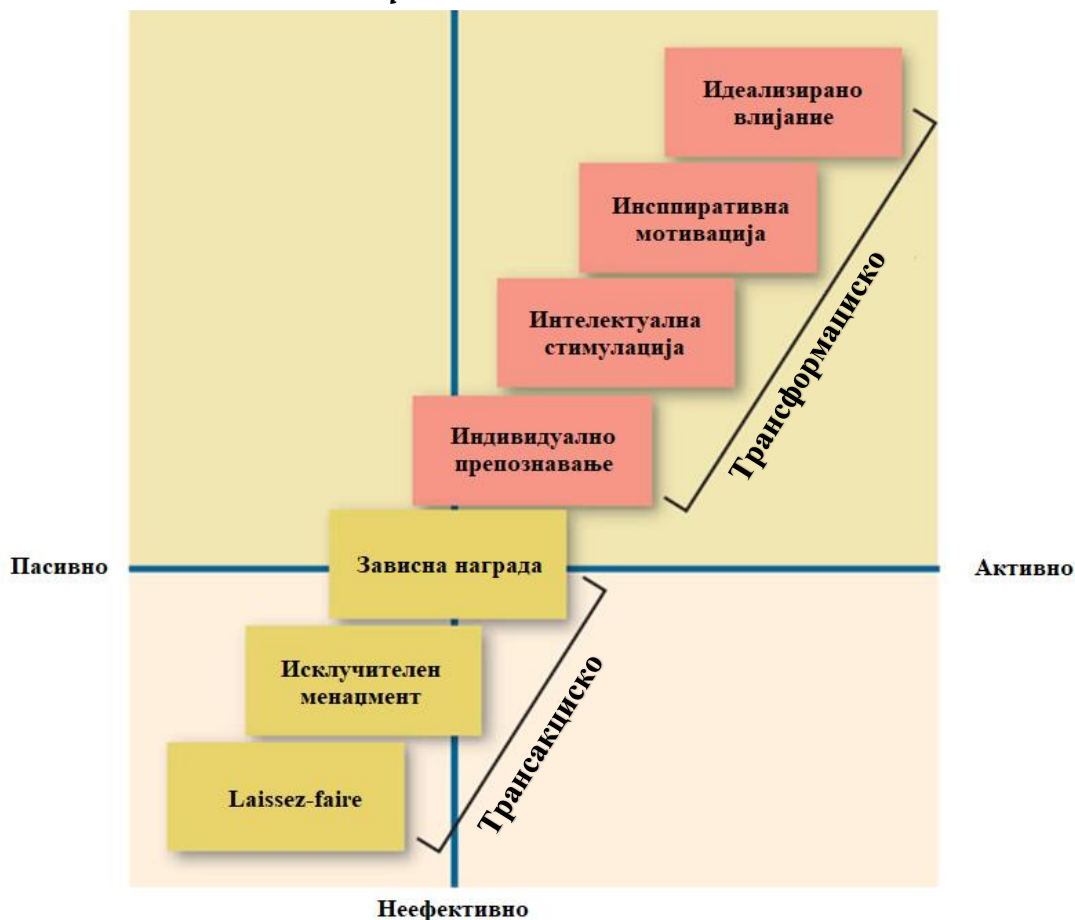
Извор	Теорија за лидерство	Поделба на лидерски стил
Goleman, Boyatzis, McKee (2003)	Лидерска теорија	- Визионерски - Обучувачки (коучинг) - Афилијативен - Демократски - Одредувач на темпо - Командувачки
Goleman (2000)	Голаманова теорија	- Принудувачки - Авторитативен - Здружувачки
Универзитет во Мичиген Универзитет во Охајо Blake & Mouton (1960)	Менаџерска / лидерска мрежа	- Кантри-клуб менаџер - Тимски-менаџер - Менаџер од средината - Осиромашен менаџер - Диктатурен менаџер - Добронамерен диктатор
Bass & Avolio (1993, 1994)	Теорија за трансформациско лидерство	- Трансформациски стил на лидерство - Трансакциски стил на лидерство
Lewin (1944)	Бихејвиорал на лидерска теорија на	- Автократски - Демократски - Laissez-faire
House, Mitchell (1975)	Теорија на пат и цел	- Директивен - Ориентиран кон цели - Партиципативен - Поддржувачки

Извор: Конципирано според Shriberg, D., Shriberg, A. (2011). *Practicing Leadership – principles and Applications*. 4th edition. New Caledonia: Josh Willey and sons, Inc.; Танева Вешоска, А., Дракулевски, Љ., Ѓуров, Л., (2015), *Лидерство*, Скопје: Академска книга

2.2.1. Трансформациски и трансакциски лидерски стил (Bass, Avolio, 1994)

Една од теориите која најсуштински навлегува во процесот лидер-следбеник и поставува темелни принципи, врз кои може да се изгради стилот на водење е теоријата за трансформациско лидерство. Трансформациско лидерство претставува лидерство кое е изградено на меѓусебно полезен однос помеѓу лидерите и следбениците, каде лидерот гледа да промовира развој и вистинска промена (Shriberg, Shriberg, 2011). Во врска со овој начин на водење, може да се каже дека тоа се случува кога лидерите и следбениците меѓусебно се подигнуваат на повисоко ниво на мотивација и моралност (Shriberg, Shriberg, 2011). Овој пристап се основа на меѓусебна мотивација, безрезервност и на лидерите и на следбениците, со цел подобрување и на едните и на другите. Кога би се набљудувало трансформациското лидерство како процес, би можело да се забележи дека тоа не само што обезбедува остварување на целта поради која се влијае на следбениците, туку паралелно претставува и процес на развој и меѓусебна мотивација на лидерот и следбениците. Токму затоа се вели дека трансформациските лидери се поефективни затоа што се покреативни и затоа што тие ги охрабруваат следбениците да бидат креативни (Shin, Zhou, 2003). Дополнително, како фактори кои се дел од трансформациското лидерство, а воедно претставуваат елементи на овој лидерски стил, се издвојуваат: фокус кон решавањето на проблемите, самоприфаќање, емпатија, самосвест и самоверба (Bin Sayeed, Shanker, 2009), но и предвид на индивидуалниот импут, интелектуална стимулација, инспиративна мотивација и идеализирано влијание, како што е посочено во слика 2.1, на дијаграмот ефективност – активност.

Слика 2.1 Трансформациско и трансакциско лидерство на дијаграмот ефективност-активност



Извор: Преземено од Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Organizational behavior*. Upper Saddle River, N.J., Pearson/Prentice Hall, pp.384.

Како контраст на трансформациското лидерство, постои и трансакциското лидерство, кое генерално се основа на задоволување на потребите на потчинетите со влегување во релација на меѓусебна зависност во која придонесите од двете страни се препознаени и наградени. Генерално, тоа претставува систем на размена во кој лидерот цели да ги задоволи потребите на следбениците и обратно; подобрување на работата или подобрување на социјалните услови не е во фокусот на размената (Shriberg, Shriberg, 2011). Табела 2.3 овозможува преглед на карактеристиките на трансформациското и трансакциското лидерство.

Што се однесува до ефективноста помеѓу овие два лидерски стила се вели дека, иако трансформациското лидерство е посилно поврзано со пониски стапки на тензија, поголема продуктивност, помал стрес и исцрпеност на вработените и повисоко задоволство на вработените од трансакциското лидерство (Wang,

Howell, 2010), сепак не може потполно да се застапи тезата дека тоа е универзално пофункционално од трансакциското лидерство (Robbins, Judge, 2013).

Табела 2.3 Преглед на разлики на трансформациското и трансакциското лидерство

Трансформациско лидерство	Трансакциско лидерство
Идеализирано влијание: Обезбедува визија и чувство за мисија, влева гордост, стекнува почит и доверба.	Зависна награда: Склучува договор за размена на награди за труд, ветува награди за добри перформанси, ги препознава достигнувањата.
Инспиративна мотивација: Соопштува високи очекувања, користи симболи за фокусирање на напорите, изразува важни цели на едноставни начини.	Управување со исклучок (активно): Гледа и бара отстапувања од правилата и стандардите, презема правилна акција.
Интелектуална стимулација: промовира интелигенција, рационалност и внимателно решавање на проблеми.	Управување со исклучок (пасивно): Интервенира само доколку стандардите не се исполнети.
Индивидуализирано внимание: Посветува лично внимание, се однесува кон секој вработен поединечно, подучува, советува.	Laissez-Faire: Се откажува од одговорностите, избегнува да носи одлуки.

Извор: преземено од Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Organizational behavior*. Upper Saddle River, N.J., Pearson/Prentice Hall, p.384.

2.2.2. Лидерски стилови според Goleman (2000)

Истражувањата на Goleman (2000) даваат уште една перспектива во врска со лидерските стилови, нивните карактеристики и нивното влијание на организациската клима. Гледајќи го трансформацискиот стил како еден екстрем, а трансакцискиот како друг екстрем на спектарот на лидерските стилови, тој проверува каде стиловите од неговата теорија го наоѓаат своето место во овој спектар (слика 2.2). Имено, Goleman (2000) ги дели лидерските стилови на: командувачки (или принудувачки), афилијативен, демократски, визионерски (авторитативен), одредувач на темпо и тренерски (коучинг)¹, чиешто карактеристики се дадени во табела 2.4 и 2.5.

¹ Coercing, Affiliative, Democratic, Authoritative, Pacesetter, Coaching.

Слика 2.2 Лидерски стилови според Goleman (2000) и нивно место на спектарот на трансакциско-трансформациско лидерство



Извор: преземено од: British Ministry of Defence. (2021). *Army leadership doctrine*. AC 72029. Camberley Surrey: Centre for Army leadership, pp.5-4.

Командувачкиот (присилувачкиот) лидерски стил е карактеристичен и најефикасен кога лидерот бара брза одлучувачка акција (British MOD, 2021), односно, ситуација на пресврт, природна катастрофа или кога работите со проблематични вработени (Goleman, 2000). Сепак, овој лидерски стил ја намалува флексибилноста на организацијата и ја намалува мотивацијата на вработените (Goleman, 2000), односно кога прекумерно се практикува, има негативно влијание врз следбениците. Ваквите факти наведуваат на заклучокот дека честата употреба на командувачкиот лидерски стил, може да доведе до пренесување на негативни основни претпоставки во врска со организациската култура. Ваквиот лидерски стил го наоѓа своето место на самиот екстрем на страната на трансакцискиот спектар на лидерство.

Лидерите кои се **одредувачи на темпо** според лидерскиот стил обезбедуваат предизвик, бараат високи стандарди и водат со личен пример. Она што е особено карактеристично во врска со овој лидерски стил е тоа што дава резултати кога се работи за тим кој е мотивиран и компетентен, додека кај следбениците кои не можат да го „постигнат и одржуваат“ темпото кој го наметнува лидерот, се јавува „тенденција да се чувствуваат преоптоварени од барањата на таквиот лидер“ (Goleman, 2000). Следен парадокс кој се јавува во врска со овој лидерски стил е тоа што има капацитет на двојно влијание, односно,

многу да ги мотивира способните, а во исто време, исто толку многу да ги демотивира оние помалку способните. Овој лидерски стил се вбројува во трансакциските лидерски стилови и има најлошо влијание на организациската клима.

Демократскиот (партиципативниот) стил се карактеризира со тоа што лидерот кој го практикува овој стил, бара мислења од тимот и го цени нивното учество и придонес. Тие создаваат средина каде што идеите и навремената конструктивна критика се добредојдени, градејќи посветеност преку учество. Goleman (2000), тврди дека преку давање збор на вработените во врска со одлуките, демократските лидери градат организациска флексибилност и одговорност и помагаат да се генерираат нови идеи, но понекогаш ефектот кој може да се добие се бескрајни состаноци и збунети вработени кои се чувствуваат како да се без лидер (Goleman, 2000). Имено, позитивна карактеристика во врска со овој стил е тоа што поттикнува учество од следбениците, а со тоа ја зголемува нивната мотивација, а од друга страна може да предизвика да се изгуби време, да се дефокусира тимот и да се создаде субјективно чувство дека нема цел, насока и мотивација од лидерскиот кадар.

Табела 2.4 Преглед на карактеристики на командувачкиот, демократскиот и одредувач на темпо лидерски стил

Стил/ Карактеристика	Командувачки (присилувачки)	Одредувач на темпо	Демократски
Начин на работа	Бара послушност веднаш	Поставува високи стандарди за перформансите	Гради консензус низ учество
Фраза на стилот	„Работи што ќе ти кажам“	„Прави како што правам, јас, сега!“	„Што мислиш ти?“
Елементи на ЕИ во позадина	Стремеж да се заврши работата, иницијативност, самоконтрола	Совесност, стремез да се заврши работата, иницијативност	Соработка, тимско лидерство, комуникација
Кога е најнефективен стилот	Во криза, кога е потребно да се поттикне промена, со проблематични вработени	Кога е потребно да се добијат брзи резултати од тим со висока мотивација и вештини	Кога е потребно да се изгради консензус или да се добие фидбек од вработени на кои им вреди зборот
Генерално влијание на климата	Негативно	Негативно	Позитивно

Извор: Goleman, D., (2000). “Leadership that gets results”. *Harvard Business review*, p.78.

Трениерскиот (коучинг) лидерски стил се карактеризира со тоа што лидерот поттикнува дијалог и се фокусира на иднината, односно се стреми да ги развие своите следбеници помагајќи им да ги идентификуваат сопствените силни и слаби страни и градење долгорочни способности (British MOD, 2021). Карактеристично е тоа што овој стил добро функционира кога вработените се веќе свесни за своите слабости и сакаат да се подобрат, но не и кога се отпорни на менување на нивните начини (Goleman, 2000). Согласно природата на овој лидерски стил, очекувано е да припаѓа на групата на трансакциски лидерски стилови, со позитивно влијание на организациската клима.

Афилијативниот лидерски стил е карактеристичен со тоа што лидерот се фокусира на потребите и на поединците и на тимовите, градејќи релации и создавајќи близок однос со следбениците. Goleman (2000) тврди дека овој стил е особено корисен за градење тимска хармонија или зголемување на моралот, но неговото пренагласено практикување и може да направи лошите перформанси, грешките, негативните работи да останат некорегирани (Goleman, 2000). Имено, континуираната грижа за вработените, фокусот кон градењето на релациите и блиските односи, може да служи да ја зајакне тимската кохезија, но во исто време може да ги дефокусира лидерите од остварување на заедничките цели, да го затапат одлучувањето на лидерите во врска со пропустите кои можат да се случат, а тие нема да ги адресираат. Како и трениерскиот, демокртскиот и визионерскиот лидерски стил и овој лидерски стил се наоѓа на спектарот на трансформациски лидерски стилови.

Визионерскиот (авторитативен) лидерски стил има најпозитивно влијание на организациската клима (Goleman, 2000), а се одликува со тоа што лидерот пренесува јасна визија и стандарди кои се очекуваат во постигнувањето на целта, но во исто време, остава и простор за имагинација и иницијатива од страна на следбениците (British MOD, 2021). Овој стил функционира особено добро кога работите се во застој, а помалку е ефективен кога лидерот работи со тим од експерти кои се поiskusни од него. Врз основа на ова, клучните термини кои се поврзуваат со визионерскиот лидерски стил, а воедно претставуваат и столбови на неговиот принцип на водење, се термините „визија“ и „автономија“. Што се однесува до неговото место на оската трансформациски-трансакциски

лидерски стил, овој стил се наоѓа на самиот екстрем на трансформациското лидерство.

Табела 2.5 Преглед на карактеристики на командувачкиот, демократскиот и одредувач на темно лидерски стил

Стил/ Карактеристика	Коучинг	Афилијативен	Визионерски (Авторитативен)
Начин на работа	Ги развива луѓето за во иднина	Креира хармонија и гради блиски односи	Ги поттикнува луѓето кон визијата
Фраза на стилот	„Пробај го ова. Што можеш да постигнеш?“	„Луѓето се на прво место“	„Дојди со мене, наваму одиме“
Елементи на ЕИ во позадина	Развој на другите, емпатија, самосвесност	Емпатија, изградба на односи, комуникација	Самодоверба, емпатија, поттикнување на промена
Кога е најефективен стилот	Кога е потребно да се помогне на вработениот да го подобри перформансот или да развие вештини на долг рок.	Кога е потребно да се поправат несогласувањата (штетите) во тимот и да се мотивираат луѓето во кризни моменти	Кога промените побаруваат нова визија, или кога е потребна јасна насока
Генерално влијание на климата	Позитивно	Позитивно	Најпозитивно

Извор: Goleman, D., (2000). “Leadership that gets results”. *Harvard Business review*. p.78.

Голмановата теорија за лидерски стилови укажува дека најуспешните лидери користат комбинација на лидерски стилови, секој во точно одредена мерка, во вистинско време. Посочува дека оние лидери кои употребуваат четири или повеќе лидерски стилови – особено визионерскиот, афилијативниот, демократскиот и тренерскиот стил ја имаат најдобрата клима и перформанси во работата. Природно е секоја индивидуа да тежнее повеќе кон еден лидерски стил (или една група на стилови), повеќе отколку кон друга, а ова не ги исполнува условите кои Goleman (2000) ги поставува за успешноста на лидерите. Поради ова, тој предложува две насоки на развој:

- 1) да агажира помошници (заменици или вработени) кои ги надополнуваат недостатоците во владеењето на лидерските стилови или
- 2) самите лидери да научат да ги практикуваат стиловите кои им недостигаат (Goleman, 2000).

Ова значи дека кога би се развивал модел за учење на лидерските стилови, покрај запознавањето со нивните особености и карактеристики, суштински важно е лидерите да научат кои вештини на емоционалната интелигенција се во позадината на стилот, како се стекнуваат и како истите се ставаат во функција. Доколку вештините кои се наведени во лидерскиот стил се поседувани од лидерите, тогаш треба да се работи на зголемување на нивниот коефициент, што во пракса би значело дека лидерите подобро ги владеат. Токму поради ова, треба да се посвети внимание на разбирањето и истражувањето на емоционалната интелигенција, како компонента на лидерството.

2.3. ЕМОЦИОНАЛНАТА ИНТЕЛИГЕНЦИЈА И ЛИДЕРСТВОТО

Имајќи ја предвид основата поставена со елаборацијата во врска со механизмите за пренесување на организациска култура, особено делот на работите на што лидерот посветува внимание, неговите емоционални испади и реакции во критични моменти, како и со познавањето на позадината на лидерските стилови, се согледува дека овие елементи се директно зависни од емоционалната интелигенција. Оттука и се укажува потребата да се истражи поврзаноста и важноста на емоционалната интелигенција со начинот на практикување на лидерството и лидерскиот стил.

Со почетокот на раните 2000 години, постоеја индиции дека емоционалната интелигенција станува особено популарна како мерка за препознавањето на потенцијално ефективни лидери и како алатка за развој на ефективни лидерски вештини во различни бизниси (Palmer, Burgess & Stough, 2001). Ваквата основа дека емоционалната интелигенција е значајна за лидерството како организациски феномен е дадена од истражувања како оние на McCall и Lombardo (1983a), кои укажаа дека менаџерите кои не успеале да се одржат во корпоративниот свет биле помалку способни да се справат со притисокот, при што биле повеќе склони кон нерасположение, лути испади и непредвидливо однесување, што ги поткопуваше нивните меѓучовечки односи со подредените, врсниците и претпоставените (McCall & Lombardo, 1983a) (Yukl, 2010). Ваквите резултати ја добиваат својата целосна форма, кога е докажана и тезата од спротивниот екстрем, односно дека успешните менаџери биле смирени, самоуверени и предвидливи за време на кризи (McCall & Lombardo, 1983a), што

укажува на потребата од висока емоционална интелигенција кај луѓето поставени на менаџерски и лидерски позиции.

Имајќи го ова предвид, автори како Rosete и Ciarrochi (2005) и Yukl (2010) неизбежно да ја посочуваат емоционалната интелигенција како компонента на ефективното лидерство, покрај другите лидерски квалитети, како што се високо ниво на енергија и толеранција на стрес, самодоверба, внатрешен локус на контролна ориентација, емоционална зрелост, личен интегритет и слично (Yukl, 2010). Слично на ова, други одат подалеку и потврдуваат дека луѓето со висока емоционална интелигенција имаат поголема веројатност да се појават како лидери, дури и откако ќе ги земат предвид когнитивните способности и личноста (Côté, Lopez, Salovey, Miners, 2010). Дел од причините зошто е поверојатно луѓето со повисока емоционална интелигенција да се истакнат како лидери е фактот што поврзаноста помеѓу лидерот и следбеникот, поставена според трансформациониот пристап во лидерството, поверојатно да се поврзе со емоционалната страна, отколку со димензиите на менаџментот (Bin Sayeed, Shanker, 2009), односно дека тие се поемпатични и способни да ги воочат емоциите кај другите (Olawoyin, 2018).

Ваквата теоретска основа отвора можност за истражување и поставување на прашањата „Кои се компонентите на емоционалната интелигенција и која е нивната позадина?“ и „Што се случува со лидерите кои треба да водат, а не поседуваат соодветна емоционална интелигенција?“. Во врска со ова, за одговорање на првото прашање, потребно е да се истражат пристапите на емоционална стабилност и зрелост, а за одговарање на второто прашање да се согледаат наодите за токсичното (контрапродуктивното) лидерство.

2.3.1. Пристап на емоционална стабилност и зрелост

Клучните компоненти на емоционалната зрелост се поврзани со менаџерската ефективност и напредок (Bass, 1990) (Yukl, 2010), што би значело дека емоционално зрелите лидери се оние кои можат да обезбедат ефективност во работата и напредок. Во суштина, тие поседуваат повредни предуслови на емотивен план и за функционирање во стресни ситуации и под притисок, како и за интерперсонална комуникација.

Емоционално зрелите луѓе се посвесни за нивните силни и слаби страни и се ориентирани кон самоподобрување, наместо да ги негираат слабостите и да фантазираат за успех. Луѓето со висока емоционална зрелост се помалку егоцентрични (се грижат за другите луѓе), имаат поголема самоконтрола (помалку импулсивни, поспособни да се спротивстават на хедонистичките искушенија), имаат постабилни емоции (не се склони кон екстремни промени во расположението или изливи на гнев) и тие се помалку одбранбени (поотворени се за критики, повеќе сакаат да учат од грешките) (Yukl, 2010). На ова, се надоврзува фактот дека луѓето со висока емоционална интелигенција имаат посилни вештини за менаџирање на стресот и се подобри во донесување на одлуки под притисок (Olawoyin, 2018).

На слични елементи посочуваат и Bin Sayeed и Shanker (2009), тврдејќи дека внатрешните лични квалитети на менаџерите, како што се менаџирање на емоционалноста и импулсивноста, самоприфаќањето, фокусот кон решавање на проблеми, самодовербата, личната исполнетост, емпатијата и сл. се значајни темпераментни квалитети за справување со тешкотиите и стресот на работното место, покрај продуцирање на резултати преку луѓе (Bin Sayeed, Shanker, 2009).

2.3.2. Компоненти на емоционалната интелигенција

Емоционалната интелигенција се забележува кога личноста демонстрира способности кои содржат самосвест, себеменаџирање, социјална свесност и социјални вештини во соодветно време, кои со соодветна употреба се ефективни во одредена ситуација (Goleman, Boyatzis, Rhee, 1999). Во потрагата за подобро разјаснување што точно ја сочинува емоционалната интелигенција, воедно и класифицирање на способностите на емоционалната интелигенција, Goleman,

Boyatzis и Rhee (1999) создаваат модел – Emotional Competence Inventory (ECI), кој ја претставува емоционалната интелигенција како состав од пет групи (кластери): 1) самосвест, 2) саморегулација, 3) мотивација, 4) емпатија, 5) социјални вештини. Подоцна во 2005, Hay Group го усовршува овој модел, така што го создава Emotional Competence Inventory 2.0 (ECI 2.0) (табела 2.6), во кој способностите на емоционалната интелигенција се поделени во четири кластери:

- 1) **Самосвест** – познавање на сопствените внатрешни состојби, желби, ресурси и интуиции. Во оваа група спаѓаат вештините за емоционална самосвест, точна самопроценка и самодоверба.
- 2) **Себеменаџирање** – се однесува на способностите за менаџирање на сопствените внатрешни состојби, импулси и ресурси. Во оваа група спаѓаат вештините за: емоционална самоконтрола, транспарентност, прилагодливост, остварување, иницијатива и оптимизам.
- 3) **Социјална свесност** – се однесува на начинот на кој луѓето се справуваат со односите и се свесни за чувствата, потребите и грижите на другите. Во оваа група спаѓаат вештините за: емпатија, организациска свесност и ориентираност кон услужување.
- 4) **Менаџмент на односи** – се однесува на вештината и умешноста за предизвикување на посакувани реакции од другите. Во оваа група спаѓаат вештините за: развој на останатите, инспиративно лидерство, поттикнување на промени, влијание, менаџмент на конфликти, тимска работа и меѓусебна соработка.

Табела 2.6 Прејлед на способностите на ЕИ во соодветните класифицирани

Кластер (група)	Способност на ЕИ
Самосвест	Емоционална самосвест: препознавање на сопствените емоции и нивните ефекти
	Точна самопроценка: познавање на сопствените сили и можности
	Самодоверба: силно чувство за сопствената самопочит и способности
Себе-менаџирање	Емоционална самоконтрола: способност да се држат непријатните емоции и импулси под контрола
	Транспарентност: одржување на интегритет, дејствување во склад со нечији вредности
	Прилагодливост: Флексибилност во справувањето со промените
	Остварување: стремеж да се подобри или да се исполни стандард на извонредност
	Иницијатива: Подготвеност да се дејствува во дадени можности
	Оптимизам: упорност во остварувањето на целите и покрај пречките и неуспесите
Социјална свесност	Емпатија: Чувствување на чувствата и перспективите на другите и активно интересирање за нивните грижи
	Организациска свест: Препознавање на емоционалните струи на групата и односите на моќ
	Ориентираност за услужување: предвидување, препознавање и задоволување на потребите на клиентите
Менаџмент на односи	Развој на другите: Чувствување на развојните потреби на другите и зајакнување на нивните способности
	Инспиративно лидерство: инспирација и водење на поединци и групи
	Поттик за промени: иницирање или управување со промени
	Влијание: Употреба на ефективни тактики на убедување
	Управување со конфликти: преговарање и решавање на несогласувања
	Тимска работа и меѓусебна соработка: Работа со други кон заеднички цели. Создавање групна синергија во остварувањето на колективните цели.

Преземено од: Wolff, S. B. (2005). *Emotional competence inventory 2.0*. HayGroup. McClelland Center of Research and innovation. 0511-9889-HAYG, pp.3-4.

Уште еден поедноставен пристап кој ги детерминира компонентите на емоционалната интелигенција како состав од четири вештини, е оној кој ги издвојува: 1) идентификувањето на емоциите (кај себеси и кај другите), 2) користење на емоциите, 3) разбирање на емоциите и 4) управување со емоциите (Танева-Вешоска, Дракулевски, Ѓуров, 2015) (Northouse, 2013).

Идентификувањето на емоциите опфаќа препознавање на емоционалните сигнали на лицата на луѓето и нивно толкување преку други комуникациски канали (Ameriks, Wranik, Salovey, 2009). Во процесот на идентификување на

емоциите, свесноста има клучна улога. Таа е есенцијална компонента на емоционалната интелигенција, но мора да биде точна и опсесивна (Танева-Вешоска, Дракулевски, Ѓуров, 2015).

Користењето на емоциите подразбира користење на емоциите за зајакнување на размислувањето и решавањето на проблеми (Ameriks, Wranik, Salovey, 2009). Лидерот кој умее да ги користи своите емоции може да ги набљудува работите од повеќе аспекти, што му овозможува да пристапува кон проблемите на различни начини. Исто така, оваа вештина им помага да ги мотивират следбениците, да можат да бидат во контакт со чувствата на другите и истите да ги користат во полза на работата (Танева-Вешоска, Дракулевски, Ѓуров, 2015).

Разбирањето на емоциите опфаќа анализирање на емоциите, предвидување како емоционалните состојби ќе се променат со текот на времето и проценување на влијанието на емоциите врз исходот (оваа способност вклучува и користење на јазикот за опишување чувства и емоции) (Ameriks, Wranik, Salovey, 2009). Постојењето на големо емоционално знаење помага и во разбирање на емоционалните искуства на другите, што дополнително ја олеснува емпатијата. Вклучува големо знаење за емоциите, како и способност за разбирање на причините на емоциите, релациите кои постојат помеѓу различни емоции, начинот на кој емоциите преоѓаат од една во друга и како сиве овие процеси да се преточат во зборови (Танева-Вешоска, Дракулевски, Ѓуров, 2015).

Управувањето со емоции подразбира разбирање и регулирање на одговорите на емоционалните дразби во контекст на одредена цел или социјална ситуација (Ameriks, Wranik, Salovey, 2009). Индивидуите кои ја поседуваат вештината на управување со емоции, можат да бидат страствени, но имаат одлична контрола врз себе, знаат да бидат темпераментни, но можат јасно да размислуваат и во услови кога доживуваат силни емоции и при донесувањето одлуки ги земаат предвид и размислувањата и емоциите (Танева-Вешоска, Дракулевски, Ѓуров, 2015). Најчесто управувањето со емоциите се поистоветува со самоконтрола и потиснување на емоциите, што е потполно погрешен пристап. Иако самоконтролата е една од алатките за управување со емоциите, таа не е изолирана и не го претставува во целост управувањето. Напротив, управувањето опфаќа и изразување на емоциите, нивна канализација и нивно менаџирање

согласно контекстот во кој се наоѓа лидерот. Во релацијата лидер-следбеник, самоконтролата помага лидерот да биде чувствителен и да ги разбира потребите на потчинетите, без да се потчини на ранливоста на критицизмот и потребата да ја заштити својата самодоверба (Bin Sayeed, Shanker, 2009).

Ваквата елаборација укажува на изведување на неколку инцијални заклучоци:

1) емоционалната интелигенција е важна за ефективноста на лидерите, до тој степен што може да има и детерминантна улога во истакнувањето на лидерите од следбениците;

2) емоционалната зрелост помага во справувањето со стресот на работното место и во менаџирањето со стресните ситуации

3) способностите на емоционалната интелигенција се распоредени во четири групи (кластери) и тоа самосвест, себеменаџирање, социјална свесност и менаџмент на односи. Во секоја од овие групи има вештини кои се однесуваат на опсегот и она на што лидерите влијаат.

4) емоционалната интелигенција опфаќа четири компоненти (вештини) – препознавање, користење, разбирање и управување со емоциите и

5) лидерите потребно е да владеат со компонентите (вештините) на емоционалната интелигенција со цел да креираат претпоставки на организациска култура кои тие сакаат да ги пренесат.

2.3.3. Токсично (контрапродуктивно) лидерство како продукт на недостатокот од емоционална интелигенција

Неспособноста или неможноста за владеење со вештините на емоционалната интелигенција, може да доведе до појава на негативниот екстрем, токсичното или контрапродуктивното лидерство. Имено, како карактеристични однесувања за токсичното лидерство се наведуваат:

- 1) насилнички однесувања
- 2) однесувања од кои се има лична корист
- 3) непредвидливи однесувања
- 4) генерална лидерска неспособност и
- 5) коруптивни однесувања (DoD, 2019).

Токму непредвидливите однесувања се однесувања поврзани со слаба самоконтрола или нестабилност што го поттикнува лидерот да дејствува непредвидливо, а конкретните примери вклучуваат: обвинување други, отфрлање на одговорноста, губење на темперамент при најмала провокација, неконзистентно однесување во зборови и дела, несигурност или недостапност (DoD, 2019). Земајќи ја предвид ваквата карактеризација, се забележува дека во основа недостатокот од емоционална интелигенција, не само што не овозможува успешност и ефективност во практикувањето на лидерството, туку и предизвикува контрапродуктивност. Дополнително, ваквото однесување може да ја намали благосостојбата на следбениците, моралот, посветеноста, кохезијата, ефективноста, подготвеноста и продуктивноста на самата организација. Други примери на токсично лидерство претставуваат однесувања кога лидерите се однесуваат автократски и ја злоупотребуваат својата формална моќ, нарцисоидноста и пренагласената (нездрави) компетитивност, елементите на манипулативност, застрашување на потчинетите и следбениците, како и однесувања со кои изразуваат дискриминација (Centre of Army leadership, 2021).

Она што, исто така треба да се земе предвид е тоа дека сите лидери се подложни на покажување контрапродуктивно лидерско однесување во време на стрес или други хаотични услови кои побаруваат постигнување резултати во краток рок (DoD, 2019). Ова укажува на неможноста лидерите да се изолираат од ваквото однесување, но важен момент е тие да го осознаат тоа, а да имаат претходно создадено предуслови нивните следбеници да го препознаат тоа како спорадична грешка, а не како воспоставена пракса на однесување.

2.4. ЛИДЕРСКИ ВРЕДНОСТИ И ЛИДЕРСТВО ОСНОВАНО НА ВРЕДНОСТИ

Еден од столбовите на организациската култура, покрај основните претпоставки и артефактите, се и вредностите (Schein, 1990). Во организациски контекст, тие се важни затоа што го наведуваат однесувањето и организациските рутини, служејќи како социјални принципи и филозофии (Hatch, 1993; O'Reilly et al., 1991), а се препознаваат во шемите на однесување на членовите на организацијата (Homburg & Pflesser, 2000; Schein, 1992). Ваквата поставеност на фактите укажува на важноста на вредностите како градбен елемент на

организациската култура. Сепак, вредностите можат да бидат и организациски и лични (на лидерот), а со оглед на фактот дека лидерите се оние кои ја пренесуваат организациската култура преку механизмите (Schein, 2004) се отвора перспективата дека лидерите не само што можат да ги пренесуваат организациските вредности, туку и ги пренесуваат и личните вредности преку начинот на нивното однесување (табела 2.7). Ова е важно да се истражи за да се потврди улогата на вредностите во моделирањето на лидерскиот стил, а со тоа и на начинот на кој тие се пренесуваат до следбениците.

Табела 2.7 Примери на вредности и нивна материјализација во пракса и во секојдневната работа на лидерите

Вредност	Материјализација на вредноста во пракса
Автономија	Не би се чувствувал пријатно кога некој друг ќе му наметне решение за работа кој тој треба да ја реши.
Безбедност при работа	Би укажувал на мерките за безбедност пред почеток на работата, би посочувал за време на работата, како и во својата анализа.
Извонредност	Во секоја работа би гледал тој и неговиот тим да се најдобри
Развој на другите	Во неговата работа би подучувал, би иницирал разговори за развој на потчинетите, би советувал.
Отсуство на конфликт	Кога би настанал конфликт, би реагирал бурно и би претендирал брзо да се реши, без разлика на резултатот
Брзина во работата	Би претендирал секоја работа да се заврши во најбрз можен рок, дури и по цена на квалитетот на резултатот
Квалитет во работата	Би претендирал секоја работа да се заврши најквалитетно и да се преземат сите потребни мерки за стандардот за квалитет да биде задоволен.
Продуктивност	Прави планови, менаџира време, избегнува безделничење, избегнува социјализација, бара продуктивност и успех во сите работи.

Извор: лично истражување за докторската дисертација

2.4.1. Важноста на вредностите

Вредностите се водечки принципи во животите на лидерите, затоа што „тие служат да го дефинираат сето она за што човек се грижи во ситуација кога треба да донесе одлука“ (Keeney, 1994). Вредностите ги поттикнуваат лидерите и им помагаат да ги водат другите за да направат позитивна промена во сопствениот живот и да придонесат за поголемо добро (Sen et al., 2013). Воедно,

тие се важни за да се разбере лидерството, затоа што тие го објаснуваат фокусот и насоката на дејствата на луѓето (Fernandez, Hogan, 2002).

Во објаснувањето на лидерските карактеристики, Yukl (2010), покрај оптимизмот и самодовербата, вештините и експертизата, генералното однесување на лидерот, тактиката на влијание, ги посочува **лидерските вредности** и тоа во две димензии:

- 1) **како мотиви, личност и лични вредности;**
- 2) **во однос на интегритетот, односно лидерското однесување да биде во согласност со вредностите.**

Ваквото нагласување на вредностите, укажува на нивната фундаментална важност за практикување на лидерството, од личен аспект на лидерот. Дополнително на ова, не може да се испушти да се потврди дека вредностите се неизбежен дел и од организациски аспект.

Организациската култура најсуштински се поврзува со организациските вредности кои се комуницираат преку норми, артефакти и се препознаваат во шемите на однесување на членовите на организацијата (Homburg & Pflesser, 2000; Schein, 1992). Вредностите се важни затоа што го наведуваат однесувањето и организациските рутина, служејќи како социјални принципи и филозофии (Hatch, 1993; O'Reilly et al., 1991). Од аспект на креирање на организациска култура, преку нагласувањето на одредени вредности и преку градење на соодветните норми (за спроведување на тие вредности) за очекуваното однесување, лидерите можат да почнат да градат организациска култура која има моќно и привлечно влијание на однесувањето на вработените (Mumford et al., 2002; Tellis et al., 2009). Ваквата артикулација на важноста на вредностите наведува на заклучокот дека вредностите можат да обезбедат чувство на припадност кај групата. Во табела 2.8 се посочени организациските вредности на НЛБ Тутунска банка и објаснети како во пракса би требало да се материјализираат за да ја добијат својата (изворно замислена) терминална варијанта.

Табела 2.8 Вредности на НЛБ Тутунска банка и нивна материјализација во пракса

Вредност	Материјализација на вредноста во пракса
Одговорност	Разбирањето на странките и грижата за нивно позитивно корисничко искуство е нашата основна одговорност. Станува збор за разбирање на нивните потреби и ризиците поврзани со нив и НЛБ Групацјата. Како колеги еден кон друг и кон сите учесници одговорни сме да работиме стручно, посветено и со меѓусебно почитување. Имаме обврска да имаме интегритет и храбро се соочуваме со предизвиците.
Чесност и кредибилност	Имаме обврска да ги исполнуваме ветувањата и да ги постигнуваме целите. Работиме чесно и ги следиме највисоките етички стандарди. Ги исполнуваме своите ветувања, ги постигнуваме и ги надминуваме очекувањата на нашите странки, деловни партнери, акционери, регулаторните и другите надлежни органи и општеството во поширока смисла.
Соработка	Навремено и отворено ги споделуваме информациите. Конструктивната критика ја упатуваме со почит и искрено. Меѓусебно го споделуваме знаењето и учиме едни од други. Во комуникацијата сме едноставни и разбирливи. Не се плашиме од тешки прашања и нашите задачи не ги пренесуваме на другите. Добронамерно и со стручност соработуваме со сите учесници.
Насоченост кон решенија и иновации	Создаваме решенија и ги решаваме проблемите, со создавање корист и додадена вредност за нашите странки. Разбираме дека секој проблем во даден момент може да има повеќе решенија, затоа при барањето на најдобрите решенија сме иновативни. Ги следиме современите трендови и бараме и препознаваме нови, подобри начини и пристапи во нудењето на услуги и продукти за странките.
Ефикасност и едноставност	На странките им нудиме ефикасни и иновативни решенија и додадена вредност. Со тоа им заштедуваме време и енергија. Ги оптимизираме нашите процеси. Активно ја намалуваме комплексноста за да им овозможиме на странките/клиентите поедноставно работење со нас.

Извор: прилагодено според НЛБ Тутунска (2022) Нашите вредности. Достапно на: lb.mk/За_Банката/Претставување_на_Банката/нашите_вредности.aspx. Пристапено на 12.01.2024 година.

Она што е заедничко и за личните вредности на лидерот и за организациските вредности (вредностите на организациската култура) е тоа што тие мораат да јасни, и за лидерите и за следбениците. Kraemer (2011), укажува дека вредностите се значајни само ако луѓето ги разбираат, односно, ако тие се нејасни или слабо комуницирани, тие нема да бидат реални за луѓето и според тоа, нема да ги водат нивните однесувања и одлуки (Kraemer, 2011). Од аспект на практикување на лидерството ова значи дека, ако лидерот не успева доволно јасно да искомунцира што точно бара од следбениците, по кои принципи треба да се водат во одлучувањето и извршувањето на задачите или во комуникацијата, тогаш

не може да се очекува дека следбениците ќе можат тоа да го материјализираат во пракса; од организациски аспект, тврдењето на Kraemer (2011) ја наоѓа својата применливост во фактот дека доколку организациските вредности не се јасно артикулирани, тогаш нема основа да се создаде организациска култура и да се генерира чувство на заедништво кај вработените, потчинетите, припадниците на групата или организацијата.

2.4.2. Лични лидерски вредности и нивно влијание на лидерскиот стил

Во теоријата за автентичното лидерство на George (2003), открива дека автентичните лидери демонстрираат пет основни карактеристики: (1) Ја разбираат својата цел, (2) имаат силни вредности за она што е правилно да се направи, (3) воспоставуваат доверливи односи со другите, (4) покажуваат самодисциплина и дејствуваат според нивните вредности и (5) тие се страсни за нивната мисија (George, 2003). Фокусирајќи се само на елементот „вредности“ се наидува на сознанието дека автентичните лидери ги разбираат сопствените вредности и се однесуваат кон другите врз основа на овие вредности (George, 2003; George, Sims, 2007). Кога се тестирани во тешки ситуации, автентичните лидери не ги компромитираат своите вредности, туку ги користат тие ситуации за да ги зајакнат своите вредности (Northouse, 2013). Ова значи дека вредностите кои се вкоренети во лидерите формираат шема на однесување на лидерите, која го обликува и формира нивниот лидерски стил. Во нормални услови, оваа шема на однесување можеби и не е толку видлива, но, во стресни и критични ситуации, како што посочува George (2003, 2007), таа шема на вредности ја креира рамката на одлучување, однесување и водење на лидерот.

Дополнително во врска со личните вредности на лидерот, покрај тоа што тие ја креираат позадината на неговиот лидерски стил, откога ќе ги дефинира, треба да ги материјализира, да живее и работи според нив, на начин на којшто тоа ќе биде забележано, затоа што тоа е предуслов најефикасно да може да ги води и да влијае на другите (Heathfield, 2018). Слично на ова, лидерскиот модел на Kouses и Posner (1987,2002), кој се основа на водење според пример, како составен и неизбежен елемент содржи моделирање на насока и начин, што во својата суштина посочува дека лидерите треба да бидат јасни за сопствените

вредности и филозофија, треба да даваат личен пример за другите со сопственото однесување и да ги исполнуваат своите ветувања и заложби и ги потврдуваат заедничките вредности што ги споделуваат со другите. (Kouzes, Posner, 1987;2002) (Northouse, 2013).

Ваквата реторика дозволува да се направи пресек и да се изведат неколку заклучоци во врска со вредностите на лидерот:

- 1) дека секој лидер мора да поседува и да биде свесен за своите вредности;
- 2) лидерите треба да бидат свесни дека во кризни ситуации, начинот на нивното однесување ги рефлектира нивните вистински вредности, што исто така се поврзува со концептот на Schein (2004), за формирање на основни претпоставки во организациската култура, преку критични настани;
- 3) однесувањето на лидерите, нивниот личен лидерски стил се олицетворение на нивните вредности, односно, она што следбениците го забележуваат во начинот на однесување на лидерите е она што го препознаваат како вредност.

2.4.3. Лидерство засновано на вредности

Безбедно е да се каже дека секое лидерство е поврзано со одредени вредности, разликата би била во тоа, дали вредностите врз кои се основа лидерството се лични (на лидерот) или организациски (на организацијата, компанијата). Лидерството засновано на вредности значи комуникација на организациските вредности кои им кажуваат на членовите како да се однесуваат за да ја исполнат мисијата на организацијата. Тие зборуваат за овие вредности на начин што се поврзува со личните вредности на вработените, така што вработените силно се идентификуваат и со организацијата и со нејзината мисија (Dascal, 2016). Clarke (2011) го потврдува ова тврдење изразувајќи дека вредностите на лидерството се поврзани и со личната и со организациската цел(и) и важно е да се разбере дека овие два аспекта на целта се вклопуваат заедно за секоја личност (Clarke, 2011). Ова значи дека во секое време лидерот треба да ги има предвид организациските вредности и да ги користи принципите кои произлегуваат од нив за да го моделира личниот лидерски стил според нив.

Овој принцип на моделирање на лидерство засновано на вредности и материјализација на вредностите, со тоа што помага да се воочат вредностите преку давање на пример за следбениците, а со тоа да се вкоренат организациските вредности (Kraemer, 2011). Дополнително, со ваквиот пристап на секојдневно практикување на вредностите на компанијата, следбениците ја градат довербата кај лидерите и повисокото раководство (George, 2003).

Одредени автори навлегуваат подлабоко во проблематиката на лидерството засновано на вредности, посочувајќи дека во процесот на избирање и развој на лидерите, потребно е прво тестирање и дијагностицирање на вредностите на лидерот и неговото познавање на организациските вредности, а не согледување на неговата стручност или менаџерски способности (Yardley, Kakabadse, Neal, 2012). На овој начин, ќе може да се предвиди неговиот личен лидерски стил и да се провери неговата релевантност на организациските вредности. Што се однесува до евалуацијата на успешноста на лидерите, Žydzīūnaitē (2018) тврди дека водењето и оценувањето на успехот врз основа на вредности е најдобриот начин да се изгради култура со високи перформанси во организацијата (Žydzīūnaitē, 2018). Ваквиот пристап соодветствува со оној на Schein (2004), кој тврди дека организациската култура се гради со пренесување на организациските вредности на новите членови на организацијата. За лидерите засновани на вредности, она што е најважно е поголемото добро, позитивната промена што може да се изврши во тим, оддел, поделба или организација, па дури и на глобално ниво (Kraemer, 2011).

Оваа елаборација помага да се изгради сеопфатна слика за принципот на лидерство основано на вредности, а со тоа да се потенцира улогата на вредностите како заеднички содржател и на лидерството и на организациската култура. Лидерот треба да ги познава личните и организациските вредности, да биде свесен дека тие влијаат на неговиот лидерски стил и дека преку тоа тој ги пренесува на своите следбеници. Ризикот од недостатокот на самосвест за личните и организациските вредности доведува до недоследност и флукуации во лидерскиот стил на лидерот, а со тоа и испраќање на различни сигнали до следбениците, формирајќи основа за незадоволство и недоверба. Поради ова, вредностите го наоѓаат своето место во суштината на практикувањето на лидерството и пренесувањето на организациската култура.

2.5. ВЛИЈАНИЕТО НА АВТОРИТЕТОТ, МОЌТА И ПОЛИТИКАТА НА ЛИДЕРОТ ВРЗ СЛЕДБЕНИЦИТЕ

Без разлика на лидерските стилови кои ги практикуваат лидерите за да ја остварат својата цел, авторитетот, моќта и влијанието на организацијата се централни точки за разбирање на лидерството (Танева Вешоска, Дракулевски, Ѓуров, 2015).

2.5.1. Авторитетот на лидерот

Авторитетот се дефинира како право кое доаѓа од менаџерската позиција, да се издаваат наредби и да се очекува истите да се извршат (Robbins, Judge, 2013), или право да се бара дејство од другите, односно право да се донесе одлука и да се бара од другите да ги извршуваат работите потребни за остварување на целите на организацијата (Танева Вешоска, Дракулевски, Ѓуров, 2015). Со други зборови, авторитетот, во неговата најформална (традиционална) форма, произлегува од позицијата во организацијата, односно од документи како што се организациска повелба, писмен опис на работното место или договор за вработување, но често останува значителна двосмисленост околу тоа (Davis, 1968; Reitz, 1977). Она што додава на ефикасност и ефективност во врска со авторитетот е фактот дека со цел организацијата успешно да функционира, формалниот систем на авторитет треба да биде поддржан од неформалната моќ и влијание (Танева Вешоска, Дракулевски, Ѓуров, 2015), токму затоа се истражуваат и елементите на „моќ“ и „влијание“, како и факторите кои го зајакнуваат авторитетот на лидерот.

Термин кој се поврзува со авторитетот на лидерот е „авторизацијата“-перцепирана како можност за овластување на потчинетите, односно, можноста легитимно да се делегира авторитет на некои од своите потчинети. Овластувањето го прифаќаат подредените кои се придржуваат затоа што веруваат дека носителот на позицијата има легитимно право да го врши овластувањето (Nuczynski, Buchanan, 2013). Овластувањето (авторизацијата) може да биде перцепирана како елемент на партиципативност, преку кој лидерот обезбедува учество на

вработените во процесот на одлучување, односно им се обезбедува одредена автономија или формална моќ во преземањето на иницијатива и одговорност во извршувањето на одредена задача. Она што треба да се земе предвид е дека вработените можат да се сметаат за авторизирани не само кога им е доделена одговорност за задачи (т.е. делегирани овластувања), туку и кога се поддржани од други кои се формално или неформално поврзани со улоги на авторитет (Yukl, 2010). Сепак, не е неопходно формално овластување за да се обезбеди етичко лидерство. Лидерите кои се појавуваат можат да стекнат неформален авторитет со преземање одговорност за спроведување на лидерство во ситуации каде што е потребно (Yukl, 2010).

Кога станува збор за практикувањето на авторитетот, тој обично се остварува со барање, наредба или инструкција што се доставува усно или писмено. Затоа што авторитетот е поврзан со легитимната (формалната моќ), начинот на нејзиното практикување може да влијае на исходот (Yukl, 2010) од процесот на делегирање задачи. Луѓето оценуваат не само дали барањето или наредбата спаѓа во опсегот на овластувањата на лидерот, туку и дали е во согласност со основните вредности, принципи и традиции на организацијата или општествениот систем. Легитимноста на барањето може да се доведе во прашање доколку тоа е во спротивност со основните вредности на организацијата или на поширокото општество на кое припаѓаат членовите на организацијата.

Барањето да се изврши некоја задача, не значи дека лидерот треба да се извини за тоа што бара од вработениот нешто да заврши. Ваквите појави можат да остават впечаток дека барањето не е достоинствено или легитимно и дека делегираната задача не мора да се изврши (Sayles, 1979). Случаите на целосно одбивање од страна на подредените да извршат задача од нивниот легитимен делокруг, го поткопуваат авторитетот на лидерот и ја зголемуваат веројатноста за идна непослушност. Понекогаш подредениот ќе задоцни со исполнување на необично или непријатно барање за да тестира дали лидерот е навистина сериозен во врска со тоа (Yukl, 2010). Ваквите можни ситуации ги поставуваат предизвиците во практикувањето на авторитетот, а насоките за нивно минимизирање се дадени во табела 2.9.

Табела 2.9 Насоки за практикување на авторитетот и издавање на задачи

- **Учтиво издавајте конкретни и јасни задачи** - Учтивото барање е поефективно од арогантно барање, бидејќи не нагласува разлика во чиновите или не имплицира таргет зависност од агентот. Употребата на љубезно барање е особено важна за луѓето кои веројатно ќе бидат чувствителни во врска со статусните разлики и односите на авторитет, како што е некој кој е постар од агентот или кој е врсник наместо директен подреден.
- **Објаснете ги причините за барањето.**
- **Не го надминувајте опсегот на вашите овластувања** – остварувајте контакти и влијание надвор од ланецот на командување, но не ги пречекорувајте вашите ингеренции и барања кон вработените и Вашите потчинети.
- **Потврдете го авторитетот доколку е потребно** – во крајна инстанца и само доколку забележувате непочитување на вашите барања можете да ги потврдите улогите во системот и хиерархија
- **Следете ги соодветните канали** – имајте предвид која задача во чиј опсег на работа спаѓа и согласно на тоа следете ги соодветните канали на комуникација и знајте што од кого барате.
- **Бидете сигурни во тоа што го барате** - Да се биде несигурен или да се изгледа збунето, го наметнува ризикот за губење на влијанието врз подредените (Yukl, 2010).
- **Издадете директна задача со командувачки тон, за да ја нагласите итноста на ситуацијата** - Во овој тип на ситуации, подредените се поврзуваат со сигурни, цврсти насоки со експертиза, како и со авторитет (Mulder, Ritsema van Eck, & de Jong, 1970). Во вонредна ситуација, поважно е да бидете наметливи отколку љубезни.
- **Не давајте задачи кои најверојатно нема да се извршат** - Ако овластувањето и авторитетот на лидерот да издава задача е доведено во прашање, тоа треба да се потврди со легитимни тактики.
- **Доследност** - ако лидерот не е доследен на првичните барања и стандарди кои треба да бидат постигнати во првичното делегирање на задачата, се остава простор подредениот да заклучи дека барањето може да се игнорира, или сам да си дозволи да ја релативизира важноста на задачата.

Извор: Прилагодено и комбинирано според: Mulder, M., Ritsema van Eck, J. R., & de Jong, R. D. (1970). An organization in crisis and noncrisis conditions. *Human Relations*, 24, 19–41; Davis, K. (1968). Attitudes toward the legitimacy of management efforts to influence employees. *Academy of Management Journal*, 11, pp.153–162; Reitz, H. J. (1977). Behavior in organizations. Homewood, IL: Irwin; Sayles, L. R. (1979). *What effective managers really do and how they do it*. New York: McGraw-Hill.

2.5.2. Моќта на лидерот

Моќта претставува капацитетот на личноста „А“ да влијае на однесувањето на личноста „Б“, така што личноста „Б“ ќе се однесува согласно желбите на личноста „А“ (Bass, Stogdill, 1990) (Robbins, Judge, 2013), односно, способност или потенцијал да се оствари висок степен на влијание врз другите (Танева Вешоска, Дракулевски, Ѓуров, 2015).

Во врска со поврзаноста и контрастот што постои помеѓу поимите „лидерство“ и „моќ“, Robbins и Judge (2013) посочуваат дека лидерите ја

користат моќта за постигнување на целите на групата, идентично како и Танева Вешоска, Дракулевски и Ѓуров (2015), додека моќта, сама по себе, не подразбира влијание за остварување на групни цели. Дополнително, лидерството преку моќта влијае „кон доле“ – подредените, следбениците, вработените, додека моќта како феномен може да биде практикувана и во хоризонтала и во вертикала, „кон горе“, во хиерархиската пирамида (Robbins, Judge, 2013). Најпознатата поделба на видовите на моќта, доаѓа од студијата на French и Raven (1959), при што тие препознаваат пет видови на моќ: легитимна моќ, моќ на наградување, моќ на принуда, референтна моќ, експертска моќ, при што Robbins и Judge (2013) ги класифицираат посочените видови на моќ на група на формална моќ – легитимна, наградување и принуда и група на лична моќ – референтна и експертска моќ.

Легитимна моќ се заснова врз позицијата на лидерот во хиерархијата (Robbins, Judge, 2013) и претставува една од моќите со најшироко поле на влијание. Таа вклучува прифаќање на авторитетот на позицијата од страна на членовите (Raven, 1993) и практикување на моќта согласно ингеренциите кои ги има лицето поствено на одреденото место во организациската структура.

Моќ на принуда - зависи од стравот од негативните резултати од неусогласеноста, врз оние на кои се практикува. Таа се потпира на примената или заканата од примена на физички санкции како што се нанесување болка, фрустрација преку ограничување на движењето или контролирање со сила на основните физиолошки или безбедносни потреби. Присилната моќ може да дојде и од задржување на клучни информации. Луѓето во организацијата кои имаат податоци или знаење што им треба на другите може да ги направат тие други зависни од нив (Robbins, Judge, 2013), уште позната и како моќ на информираност.

Моќ на наградување – во некои од дефинициите за моќта стои дека оние кои поседуваат моќ можат да ја искористат да ги натераат другите да се потчинат на нивните желби, притоа наградувајќи ги за тоа (Blau, 1964). Иако може, а и не мора, личноста врз која се остварува влијание да биде наградена, сепак, еден од видовите на моќ претставува и моќта на наградување. Спротивно на моќта на принуда е моќта за наградување, со која луѓето се усогласуваат затоа што произведува позитивни придобивки (како што се покачувањата, бонуси, признанија, унапредувања, работни задачи, пријателски однос и поволен

ангажман) (Robbins, Judge, 2013). Со други зборови, оној кој има способност да наградува со награди кои се перцепирни за вредни, ќе може да практикува моќ на наградување, врз оние кои тоа го препознаваат.

Експертска моќ – Еден од поинтересните видови на моќ, но сепак со потесно поле на влијание од останатите, експертската моќ е влијание коешто може да се наметне врз основа на стручноста, одреден сет на вештини или знаење. Особено е функционална во техничките области во кои техничките вештини се од суштински значај за работните позиции на менаџерите и на вработените. Генерално, познавањето на материјата со која се занимава организацијата, преку која е изработена структурата на организацијата и работните места, може да се перцепира како извор на експертската моќ.

Референтна моќ - се заснова на препознавање на посакувани ресурси или особини кај одредена личност, врз што се темели праксата на потчинување. Изворот на референтната моќ се наоѓа во восхитот на другите (следбениците) и желбата да се биде како таа личност, што помага да се објасни, зошто на познатите личности им се плаќаат милиони долари за да ги поддржат производите во реклами (Robbins, Judge, 2013).

Kramer (2014) посочува на истражувањата на Hackman et. al (Hackman, 2002; Hackman & Wageman, 2005; Wageman, Nunes, Burruss, & Hackman, 2008), кои докажуваат дека ефективноста на лидерското влијание се содржи од креирање и одржување на сет на услови кои придонесуваат во ефективна организациска перформанса:

- 1) придонес во составот и развојот на група што добро функционира,
- 2) обезбедување на јасна насока за работа на групата,
- 3) обезбедување на добра структура која поттикнува координација и соработка,
- 4) обезбедување и одржување на поддржувачки организациски контекст и
- 5) обезбедување на ефективно експертско советување кога е потребно (Kramer, 2014).

2.5.3. Влијанието на лидерот

Дополнително, во својата студија Kramer (2014) го посочува концептот на „тврда“ и „мека“ моќ на Nye (2008), каде што „тврдата моќ“ подразбира употреба на методи со кои ќе се поттикне почит и усогласеност со барањата на лидерот (Nye, 2008), од што може да се заклучи дека алудира на формалните облици на моќ кои му стојат на располагање на лидерот. Што се однесува до „меката моќ“, таа алудира на неформалните облици на моќ, при што забележува дека во „тврдата моќ“ во суштината ја има присилата, додека „меката моќ“ во суштината ја има **самоиницијативата и мотивацијата за извршување**. Клучно е тврдењето дека ниту една форма на моќ не е супериорна или доминантна, истакнувајќи ја зависноста на контекстот со методот на практикување на моќта, при што заклучува дека **„контекстуалната интелигенција“** на лидерите игра витална улога во одредувањето на крајната ефективност на нивните методи за влијание (Nye, 2008) (Kramer, 2014).

Што се однесува на **влијанието**, како фундаментален дел на моќта, тоа претставува суштинска активност на лидерството и се однесува на тоа како луѓето влијаат на намерите, ставовите и постапките на друго лице или група луѓе (DoD, 2019). Pratkanis (2007) го објаснува како процес кој опфаќа успешно спроведување на промени во ставовите, перцепциите, чувствата, вредностите и однесувањето преку преземање согласно сопствената тактика на однесување на некој друг (Pratkanis, 2007). Влијанието зависи од односот којшто лидерот го гради со своите потчинети, од што може да се заклучи дека комуникациските вештини се значаен метод за остварување на односот и придонес кон успешно остварување на влијанието, преку искажување на искрен интерес за благосостојбата на подредениот, пофалби за добро завршената работа и одвојување време за разбирање на позицијата на подредениот по некое прашање. Лидерите индиректно влијаат на другите покажувајќи интегритет, емпатија, расудување, стручност и посветеност (ADP 6-22, 2019).

Методите на директно влијание или „тактика на моќ“ (табела 2.10), според Robbins и Judge (2013), Peterson и Behfar (2003) и Доктрината за армиско лидерство на САД (2019), во зависност од целната група, намерата и контекстот на ситуацијата, генерално опфаќаат:

- 1) **Метод на притисок** – се користи потсетувајќи на рокови, повторувајќи барања, предупредувања, потсетувајќи на негативни последици. Ваквиот метод не би требало да се користи често, освен во два случаи: 1) кога времето е кратко, има потреба брзо да се заврши некоја работа, а со тековниот начин на работа, тоа не би било возможно и 2) кога во изминатиот период често се случувале грешки поради непочитување на конкретните задачи или начин на работа.
- 2) **Метод на посочување на легитимност** – се користи кога има потреба да се посочи легитимитетот на барањето или задачата дека легитимно доаѓа од формалната позиција на лидерот, или дека е во согласност со процедурите и прописите кои владеат во организацијата.
- 3) **Метод на размена** – се користи во облик на награда на целната група или личност, при што како замена се добива поголемо ниво на почит на наредбите или инструкциите. Се напоменува дека обликот на наградување треба да биде, што е можно пообјективен и да се однесува на поголем обем на групата.
- 4) **Метод на лична молба** – се практикува од страна на лидерите како лична молба на колега или потчинет, овозможена од воспоставениот пријателски и професионален однос. Лидерите би ги посочиле специфичните таленти кои ги има целната група или личност и со тоа ги придобиваат и го остваруваат своето влијание.
- 5) **Метод на рационално или инспиративно убедување** – се користи преку презентирање на логични аргументи и докази за да се објасни дека тоа што лидерот го бара е неизбежно за успешно завршување на задачата и постигнување на заедничката цел. Од друга страна, може да се користи така што лидерот креира ентузијазам и емоционална врска со оние на коишто сака да влијае, при што би можел да развие емоционална врска преку поврзување со вредностите, потребите, верувањата или надежите на целната група или лице.
- 6) **Метод на освестување** – се користи кога лидерот има потреба да објасни како одредено завршување на задачата или ангажманот може да му помогне на потчинетиот или вработениот или да има позитивна придобивка за него, на какво било поле. Ваквиот метод често се користи

кога потчинетиот треба да заврши одредена работа, која не е под директна контрола на менаџерот кој го експлоатира овој метод.

- 7) **Метод на учество или консултација** – се користи така што личноста врз која треба да се изврши влијание се воведува во процесот на донесување на одлука, при што се бара нејзино мислење за завршување на одредена задача. Ваквиот метод функционира така што го зголемува чувството на важност и препознавање на трудот кај потчинетиот или вработениот, во насока на остварување на групната кохезија. Користејќи го овој метод, преку вклучување на пониските лидери и менаџери во процесот на планирање, постариот лидер се осигурува дека во иднина потчинетите лидери ќе бидат способни самостојно да извршуваат слични задачи на краток или на подолг рок (ADP 6-22, 2019).
- 8) **Метод на задоволување на суета** – лидерите можат да го користат преку практикување на ласкање, пофалба или пријателски однос, непосредно пред барање на услуга или делегирање на задача.
- 9) **Метод на коалицирање** – Прибирање на помош или поддршка од други за целната група или личност да се убеди за нешто.
- 10) **Метод на соработка** – овој метод се користи кога лидерот се впушта во работа со потчинетите за да го оствари своето влијание. Со други зборови, практикувањето на овој метод може да опфати работа на лидерот која би ја работеле потчинетите, или донесување на одлуки кои се попопуларни или во интерес на потчинетите. Истиот метод може да се материјализира како пријателска комуникација во која потчинетите би имале можност да ги изразат своите перспективи и идеи.

Табела 2.10 Примери за истражување на методите на влијание

<p>Метод на притисок</p> <ul style="list-style-type: none"> • Упорно да се настојува лицето да го прифати барањето. • Наметливо да се инсистира дека лицето мора да го направи она што вие го барате. • Постојано да се проверува дали лицето ја завршила делегираната задача. • Да се предупреди лицето за казните за непочитување на барањето
<p>Метод на посочување на легитимност</p> <ul style="list-style-type: none"> • Да се објасни дека барањето или предлогот е во согласност со официјалните правила и политики, или во согласност со претходен договор. • Да се искористи документ за да се потврди дека барањето е легитимно. • Да се објасни дека барањето или предлогот е во согласност со претходниот преседан и воспоставената практика.
<p>Размена</p> <ul style="list-style-type: none"> • Да се понуди нешто што личноста сака, во замена за давање помош за некоја задача или проект. • Да се понуди да се изврши одредена задача или услуга во замена за исполнување на барањето. • Да се вети дека нешто ќе биде направено за личноста во иднина во замена за неговата/нејзината помош сега. • Да се понуди да се обезбеди соодветна награда доколку лицето изврши тешко барање.
<p>Метод на лична молба</p> <ul style="list-style-type: none"> • Да се замоли личноста да направи услуга како пријател. • Да се побарајте негова/нејзина помош како лична услуга. • Кажете дека сте во тешка ситуација и навистина би ја ценеле помошта на личноста. • Кажете дека треба да побарате услуга пред да му кажете на лицето што е тоа.
<p>Метод на рационално или инспиративно убедување</p> <ul style="list-style-type: none"> • Да се посочи позитивната страна на контекстот во кој се издава задачата • да се посочи повисоката цел која ќе се постигне со извршување на задачата, или со посветеноста која ќе се примени. • да се посочи дека тоа што треба да се направи е логично, или тоа што се прави спротивното е нелогично/ нерационално. • да се посочат причинско-последичните врски од завршувањето/не завршувањето на задачата
<p>Метод на освестување</p> <ul style="list-style-type: none"> • Да се посочи како лицето може да има корист од извршувањето на бараната задача. • Да се објасни како задачата што треба да ја изврши личноста би ѝ помогнала на неговата/нејзината кариера. • Да се објасни зошто предложената активност/ промена би била добра за личноста, или, би решила некои од проблемите.
<p>Метод на учество (консултација)</p> <ul style="list-style-type: none"> • да се побара мислење на одредена тема од областа на интерес на личноста • да се вклучи во одреден планирачки процес • да се посочат цели и да се побара мислење како да се достигнат целите • да се побара фидбек или коментар во врска со одредена работа
<p>Метод на задоволување на суета</p> <ul style="list-style-type: none"> • Кажете дека лицето има посебни вештини или знаења потребни за извршување на барањето. • Пофалете ги минатите достигнувања на личноста кога барате од него/неа да направи друга задача. • Покажете почит и ценење кога барате од личноста да направи нешто за вас. • Кажете дека нема никој поквалификуван да изврши некоја задача.

Метод на коалиција

- Споменете ги имињата на другите кои поддржуваат предлог кога барате од лицето да го поддржи.
- Натерајте ги другите да му објаснат на лицето зошто поддржуваат предложена активност или промена.
- Понесете неког за поддршка кога ќе се сретнете со лицето за да поднесете барање или предлог.
- Натерајте ги другите да му објаснат на лицето зошто поддржуваат предложена активност или промена.

Метод на соработка

- да се сработи нешто што обично го работат потчинетите
- натпревар во вештини кои ја опфаќаат работата
- пријателска комуникација за теми надвор од работата
- сослушување и помагање со предизвици кои ги имаат потчинетите

Извор: прилагодено и надополнето според Yukl, G. (2010), *Leadership in Organizations*, 7th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall), pp.172.

2.5.4. Влијание на политиката на лидерот во односите во организацијата

Политичкото однесување во организациите се состои од активности кои не се потребни како дел од формалната улога на поединецот, но кои влијаат или се обидуваат да влијаат на распределбата на предностите и недостатоците во организацијата (Krings, Facchin, 2009). Со други зборови, начинот на канализирање на моќта и целта за којашто таа се практикува може да се нарече **организациска политика**. Според дефиницијата на Krings и Facchin (2009), посочена од страна на Robbins и Judge (2013) се забележува дека се алудира на влијание на распределба на предностите и недостатоците на организацијата, но не се посочува со која цел. Ова е исклучително важно да има предвид, затоа што е поврзано со начинот на којшто политиката практикувана во организацијата влијае, особено на пониските менаџери и вработените.

Имено, генерално е докажано дека за повеќето луѓе кои имаат скромни политички вештини или не сакаат да политизираат во состав на организацијата, исходите од односите им се доминантно негативни (Naquin, 2003), оттука и тврдењето дека организациската политика е негативно поврзана со задоволството во работата (M. Giacomantonio, C. K. W. De Dreu, and L. Mannetti, 2010). Дополнително на ова се посочува дека перцепцијата на организациската политика, исто така, има тенденција на зголемување на анксиозноста и стресот во работата, веројатно затоа што луѓето веруваат дека стануваат инфериорни спрема оние кои се активни политиканти, или затоа што чувствуваат дополнителни притисоци кога ќе навлезат и ќе почнат да се натпреваруваат на полето на

организациската политика (F. S. Ten Velden, B. Beersma, and C. K. W. De Dreu, 2010). Имајќи ги овие сознанија, а потсетувајќи се на елементот на распределба на предностите и недостатоците во организацијата, би се забележало дека за лидерите од посебно значење е да бидат свесни за научните сознанија во врска со негативното влијание на политизирањето во организациите за да изнајдат начин тоа да го експлоатираат во позитивна насока. Познавајќи го начинот на којшто функционира и може да влијае политиката во организацијата, тие би требало да ги користат сите елементи и алатки на политиката во насока на подобрување на условите на својот тим, оддел или организација, без разлика дали станува збор за распределба на работни обврски, работно ангажирање, искористување на бонуси и поволности и останати елементи кои не се на очиглед на работата, но суптилно влијаат на задоволството во работата.

Уште еден феномен на организациската политика, за кој лидерите треба да бидат свесни е **институционализацијата**, процесот со кој моќните поединци или поединици користат политички тактики за да ја зголемат својата моќ или да ги заштитат постоечките извори на моќ (Yukl, 2010). Различните видови на моќ имаат различно влијание над потчинетите, при што и различно се практикуваат. Конкретно експертската моќ која ја поседува одреден оддел во компанијата или организацијата, може да биде адут за практикување на организациската политика и остварување на т.н. превласт во организацијата. За ваквата евентуална појава посочува Yukl (2010), алудирајќи на теоријата на (Hickson et al., 1971) која ја анализира моќта на подгрупите (секторите, одделите) во организацијата и посочува дека одделот со најголема експертска моќ, а воедно и менаџерите кои би произлегле од ваквиот оддел би имале најголема предност во креирањето и практикувањето на организациската политика. Во врска со ова, Salancik and Pfeffer (1977) посочуваат дека коалицијата на највисоките извршни директори (вклучувајќи ги и лидерите на доминантната поединица) можат да користат политички процеси за да ја одржат власта дури и откако нивната експертска моќ повеќе не е критична за организацијата (Salancik and Pfeffer, 1977).

Сознанијата за изворите на авторитет, моќта, влијанието и начинот на којшто се практикува моќта во организациската политика, укажуваат на заклучокот дека моќта во организациите, во кој било облик, може да биде исклучително корисно средство за исполнување на предвидените мисии и задачи за лидерите од сите нивоа. Ефективниот менаџер треба да е во состојба да ја прифати политичката природа на организациите, така што преку точна проценка на политичката рамка, тој може подобро да ги предвиди дејствата на другите и да ги искористи информациите за да ги формулира политичките стратегии, така што ќе ги искористи предностите во своја корист (Robbins, Judge, 2013). Дури и креирањето на услови за стекнување на различни форми на моќ за соодветно практикување на организациската политика, може да се покаже како особено важна лидерска вештина, доколку е ставено во функција на позитивни придобивки за сопствениот тим, компанија или организација, без притоа да се наштети на друг дел од организацијата или да се оштети организацијата на друго поле. Оттука произлегува и потребата од етичност во практикување на организациската политика. Моќните, артикулираните и убедливите лидери се најранливи на етички пропусти бидејќи веројатно ќе можат успешно да се извлечат од неетичките практики, а на немоќните им е многу полесно да постапуваат етички, ако нема друга причина освен што обично имаат многу мала политичка дискреција за искористување (Robbins, Judge, 2013). Еден од заклучоците на Robbins и Judge (2013), посочуваат дека успешните менаџери и лидерите, работат на начин што повеќе да ја зголемат зависноста на вработените од нив, но на тој начин што тие во ниеден момент да не се почувствуваат немоќно.

ГЛАВА 3. ВЛИЈАНИЕТО НА ЛИДЕРСТВОТО НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА

3.1. ОДНОСОТ НА ЛИДЕРСТВОТО И ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА

Секоја организација постои за да оствари одредена општествена или административна мисија, индивидуално или како функционален елемент во рамките на некоја поголема организациска единица. За да се постигнат целите согласно мисијата на организацијата, се воспоставува одредена формациска структура во која секој елемент има посебно изведени задачи, чие извршување води во насока на постигнување на повисоките организациски цели. Мисијата и целите на организацијата, во нејзината најрана фаза на развој, се дефинирани од основачите на организацијата, кои преку мисијата на организацијата формираат перцепција дека координираната и усогласена акција на одреден број луѓе може да постигне нешто што индивидуалната акција не може (Schein, 2004). Потребата од координација, кохезија и единство во организацијата е тесно поврзана со концептот на организациската култура, заедничките ставови, вредности, верувања и обичаи на членовите на една општествена единица или организација (Walter, 1985), затоа што таа ја опишува средината во која луѓето работат и влијанието што таа го има, на начинот на којшто тие размислуваат, се однесуваат и црпат искуство од работата (Warrick, Milliman, & Ferguson, 2016). Природно, се наметнува потребата од анализирање на начинот на формирање на организациската култура.

3.2. ОРГАНИЗАЦИСКА ПОСВЕТЕНОСТ НАСПРОТИ ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА

Организациската посветеност е уште една димензија која во организациските науки се поврзува со организациската култура. Како и сите феномени поврзани со организациските наук и организациската посветеност има различни дефиниции кои пробуваат да ја расчистат нејзината суштина како:

1) психолошка врска помеѓу вработениот и организацијата, што ја намалува веројатноста вработениот доброволно да ја напушти организацијата“ (Allen, Meyer, 1996);

2) Силна желба да се остане член на одредена организација;

(3) подготвеност да се вложат високи нивоа на напор во име на организацијата; и

(4) дефинитивно верување и прифаќање на вредностите и целите на организацијата (Mowday, Porter, Steers, 1982) (Luthans, 2013).

Во суштина, таа го претставува нивото на поврзност, ентузијазам и љубов на вработениот кон организацијата. Таа претставува и извор на задоволување на примарните потреби на вработениот, односно, доколку вработениот има намирени потреби за сигурност во организацијата – сигурна, стабилна и доволна плата, со бонуси, надоместоци и стимулативни мерки; има намирени потреби за припадност – е дел од тим кој работи заедно, има комуникација и поддршка од тимот, колегите, врсниците, менаџментот; признание – добива признание од своите претпоставени и колеги, се цени неговата помош, професионалност, посветеност и колегијалност; самореализација – има можности за напредување во хиерархијата, можност за усовршување на своите вештини, знаења и капацитети; колку повеќе потреби може да задоволи организацијата на вработениот, толку неговата организациска посветеност ќе биде поголема. Ова се поврзува и со организациската култура, затоа што организациската посветеност се смета за рефлексивна на организациските вредности, кои пак се дел од организациската култура (Glazer et al. 2004), односно компонентите на организациската култура – вредности, норми, претпоставки и артефакти се оние кои ја обликуваат организациската посветеност (Peterson and Martin 1990; Shaw and Reyes 1992) (Irek, 2010). Имено, повеќе студии ја посочуваат силната корелација помеѓу организациската култура и организациската посветеност (Lok and Crawford 1999)

(Deal, Kennedy, 1982) (Peters, Waterman, 1982), до тоа ниво што е познато дека силните субкултури во организациите (кои ги отсликуваат организациските култури) ќе ги одредат однесувањата и организациската посветеност на вработените и дека субкултурите бележат посилни корелациски вредности со посветеноста, отколку организациската култура воопшто (Лок, Crawford, 1999). Конкретно, културите кои нагласуваат иновации и поддршка имаат позитивни ефекти на организациската посветеност, додека, бирократските култури влијаат негативно.

Кога би се зборувало за тоа како да се подобри организациската посветеност на вработените, моделот на Dessler (2002) ги предлага следните конкретни насоки кои треба да се имплементираат во лидерските практики:

- 1. Да се промовира вредност дека луѓето се на прво место** – со запишување и официјализирање на оваа вредност, како и преку ангажирање на љубезни менаџери (менаџери со нагласена афилијативност), како и покажување на личен пример на таа вредност.
- 2. Да се разјасни и соопшти мисијата** – со конкретно дефинирање на мисијата на организацијата, вредностите и идеологијата, преку вработување врз основа на вредности и зајакнување на вредностите преку обуки базирани на вредности.
- 3. Да се гарантира организациска правда** – со воспоставување на процедура за поплаки и обезбедена двонасочна комуникација (да се сослушаат вработените).
- 4. Да се создаде чувство на заедништво** – со вработување и екипирање на маса на луѓе која е хомогена во однос на вредностите.
- 5. Да се поддржи развојот на вработените** – да не се заборави континуираниот напредок на вработените преку промовирање, помош, менторирање, како и професионално усовршување.

Од моделот на Dessler (2002) може да се забележи дека конкретните мерки кои ги посочува за зголемување на организациската посветеност, во голема мера соодветствуваат на особеностите на кланската култура и на трансформациските лидерски стилови. Промоција на организациската култура и нејзините елементи се прави преку практикување на трансформациски лидерски стилови

(афилијативен, коучинг, демократски, визионерски) со нагласување на елементи на кланската култура.

3.3. МЕТОДИ ЗА СОЗДАВАЊЕ И ПРЕНЕСУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА

3.3.1. Процесот на создавање на организациска култура

Формирањето на организациската култура се поврзува со неколку концепти: концептот на индивидуалните уверувања и вредности, концептот на колективните искуства и вредности и концептот на воспоставената пракса. Како најдлабок слој на организациската култура се јавуваат заедничките основни претпоставки (Schein, 1992), но за тие да станат заеднички, некој треба да ги презентира и да покаже како практично тие се применуваат, а потоа низ секојдневно работење и нивно материјализирање ќе се воочи нивното значење и ќе станат и основни. Токму затоа, почетокот на формирањето на организациската култура се поврзува со нејзините основачи (Schein, 1983) (Robbins, Judge, 2013). Концептот на индивидуалните претпоставки, уверувања и вредности на формирањето на организациската култура влијае така што основачите, визионерите, лидерите ги искажуваат своите индивидуални претпоставки и преку своето влијание, харизма и комуникација ги наметнуваат на тимот, компанијата или организацијата. Со други зборови, тие служат како основа за формирањето на организациската култура, со тоа што Schein (2004) ќе го услови ова тврдење со тоа што ќе посочи дека културата се јавува само кога тие индивидуални претпоставки водат до споделени искуства кои ги решаваат проблемите на групата за надворешен опстанок и внатрешна интеграција (Schein, 2004). Резултатот од решавањето на заедничките проблеми преку матрицата или шемата која ја поставуваат индивидуалните претпоставки на основачите или лидерите ја води организацијата (тимот, групата) низ процес на стекнување на заедничко искуство и гарантира за ефективноста, оправданоста и прифаќањето на ваквите претпоставки како заеднички.

Структурирањето на начинот на формирање на организациската култура, најдобро го прикажуваат Robbins и Judge (2013), посочувајќи ги наодите на Schein (1996) дека културите во организациите се формираат во три фази:

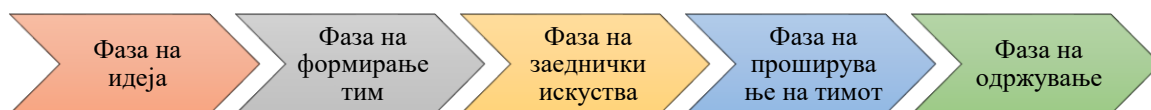
1. Основачите вработуваат и задржуваат само вработени кои размислуваат и се чувствуваат исто како и нив.
2. Ги индоктринираат и социјализираат според нивниот начин на размислување и чувство.
3. Вработените се идентификуваат со основачите, нивните верувања, вредности и претпоставки. Кога организацијата ќе успее, личноста на основачот (верувањата, претпоставките, вредностите) станува вградена во културата, односно индивидуалните претпоставки на основачот, стануваат заеднички претпоставки на организацијата.

Слично на ова, Schein (2004) го поврзува процесот на формирање на организациска култура со процесот на формирање на мала група истакнувајќи ги следните чекори:

1. Еден или повеќе луѓе (основачи) имаат **идеја за ново претпријатие**.
2. Основачот внесува еден или повеќе други луѓе и **создава основна група** која споделува заедничка цел и визија со основачот, односно сите веруваат дека идејата е добра, остварлива, вреди да се ризикува и вреди да се вложи потребното време, пари и енергија.
3. Основачката група **почнува да дејствува заедно** за да создаде организација преку собирање средства, добивање патенти, инкорпорирање, лоцирање на работен простор итн.
4. **Други се внесуваат во организацијата и почнува да се гради заедничка историја**. Ако групата остане прилично стабилна и има значителни заеднички искуства за учење, таа постепено ќе развива претпоставки за себе, за својата околина и како да прави работи за да преживее и да расте.

Врз основа на овие наоди се доаѓа до заклучокот дека формирањето на организациската култура поминува низ пет, меѓусебно поврзани фази, кои даваат различен удел во формирањето на организациската култура (дијаграм 3.1).

Дијаграм 3.1 Фази во процесот на формирање на организациска култура



Извор: прилагодено според наодите на Schein (1983), Schein (1996), Schein (2004), Robbins & Judge (2013)

Фаза 1: Идеја – Првата фаза опфаќа формирање на идеја која е матична за зачетокот на организацијата, од страна на основачите на организацијата. Во овој момент се одлучува со што би се занимавала организацијата, која би била нејзината цел, мисија и визија.

Фаза 2: Формирање на тим – Втората фаза опфаќа формирање на тим од коосновачи или први вработени кои ги споделуваат вредностите, верувањата и претпоставките на лидерот – основачот на организацијата и поставување на силни темели на организациската култура за нејзино понатамошно доградување. Доколку се работи за вработени, во оваа фаза клучна улога има осигурувањето дека тие навистина веруваат, мислат и делуваат во согласност со претпоставките на основачот, при што не е исклучена можноста за нивна индоктринација, водење и социјализација, што повторно се јавуваат како елементи на организациската култура кои лидерите би можеле да ги земат предвид во првите денови на организацијата.

Фаза 3: Стекнување на заеднички искуства – Третата фаза во суштина ја става на тест организациската култура која е диктирана од страна на лидерите и ја испитува конзистентноста на праксата и основните претпоставки на основачите или лидерите, затоа што тие обично имаат големо влијание врз тоа како групата првично ги дефинира и решава своите проблеми со надворешната адаптација и внатрешната интеграција (Schein, 2004). Стекнувањето на заеднички искуства и заедничкото решавање на проблемите, освен што ќе покаже дали индивидуалните претпоставки, верувања и вредности на основачот (лидерот) ќе станат покредибилни, во исто време ќе помогнат вработените да се идентификуваат со основачите, нивните верувања, вредности и претпоставки, односно индивидуалните претпоставки на основачот ќе станат заеднички претпоставки на организацијата (Schein, 2004).

Фаза 4: Проширување на тимот – Четвртата фаза може да се случи во кој било момент, од претходните три, согласно потребите на мисијата на организацијата. Независно од аспектот на организациската култура, тековните обичаи, традиции и начинот на функционирање на една организација, во голема мера се должат на она што се правело претходно и колку организацијата била успешна правејќи го тоа на одредениот начин (Robbins, Judge, 2013). Ова е важно

за новодојдените вработени, за тие лесно да се инкорпорираат и да ја прифатат организациската култура која владее во организацијата, преку елементи на социјализација (Nuczynski, Buchanan, 2013), секојдневна работа и интеракција со елементите на организациската култура.

Фаза 5: Одржување на организациската култура – Почнува кога организацијата е веќе цврсто поставена и функционира, поминала низ неколку кризни периоди, организациската култура е воспоставена, претпоставките се втемелени и споделени, вредностите се јасни, а артефактите јасно видливи и очекувани. Во ова фаза едно од најсилните влијанија на одржувањето на организациската култура ќе биде вклученоста на основачите во функционирањето на компанијата, како и реалното поврзување на претпоставките и воспоставената пракса на функционирање. Доколку основачите останат вклучени и имаат интеракција во секојдневното функционирање на организацијата, тие ќе продолжат да ги наметнуваат своите гледишта и ќе се држат до нив додека не станат неспособни или групата не успее и не се распадне (Доналдсон и Лорш, 1983). Причините поради кои може да дојде до распад или потполна промена на организациската култура ќе бидат обработени во следната глава.

Заклучоците и наодите од процесот на формирање на организациската култура, доведуваат до потребата дополнително и подлабоко да се истражат методите за пренесување и вградување на организациската култура, кои се клучни во втората и третата фаза на формирањето на културата.

3.3.2. Пренесување и вградување на организациската култура

Пренесувањето на индивидуалните уверувања на лидерот (вклучително и основачот на организацијата) врз вработените и потчинетите може да опфати различни пристапи, како што е наметнувањето на волјата преку моќта или харизмата на лидерот, спроведување на вработениот преку пристапот на социјализација или преку употребата на одредени механизми за пренесување на културата. Ниеден од овие пристапи не треба да биде изолиран еден од друг, напротив, на лидерот му се ставени на располагање сите пристапи и можноста за нивна комбинација со цел да ја пренесе и зајакне организациската култура.

Northouse (2013) ги претставува **харизматичните лидери** како личности кои се примери за верувањата и вредностите што сакаат нивните следбеници да ги усвојат. Тие се перцепирани како компетентни за следбениците и ги артикулираат идеолошките цели кои имаат морален призив. Харизматичните лидери ги пренесуваат високите очекувања за следбениците и покажуваат доверба во способностите на следбениците да ги исполнат овие очекувања и ги мотивираат согласно со задачата. Сепак, харизмата во својата суштинска дефиниција како посебна лична карактеристика која на човекот му дава натчовечки или исклучителни моќи и е резервирана за неколкумина е од божествено потекло и резултира со личноста да се третира како лидер (Northouse, 2013), го индицира аспектот дека таа не е присутна кај сите лидери подеднакво, дури и дава божествена димензија. Од аспект на рационалноста, безбедно е да се заклучи дека согласно перспективата на Northouse (2013), не сите лидери се и харизматични лидери, а и тешко е да се процени нејзиното влијание кај оние кои ја поседуваат (Schein, 2004). Оттука, како механизам за комуницирање на организациската култура, харизматичниот стил на лидерство, не би бил апликативен доколку е изолиран од останатите.

Социјализацијата, како пристап на пренесување на организациската култура, го стандардизира однесувањето на вработените, правејќи го предвидливо во корист на повисокото раководство, преку обезбедување на внатрешно чувство за тоа како вработените треба да се однесуваат, низ заедничка референтна рамка (Nuczynski, Buchanan, 2013). Pascale (1985), како елементи на социјализацијата ги наведува (дијаграм 3.2):

- 1) **Процес на селекција** – Во процесот на селекција или фаза пред доаѓање во компанијата, користејќи стандардизирани процедури и барајќи специфични особини кои се врзуваат за ефективни перформанси, обучените регрутери интервјуираат кандидати и се обидуваат да ги откријат оние чии лични стилови и вредности не се „совпаѓаат“ со културата на организацијата (Luthans, 2011). На кандидатите не им се промовира одредена позиција, туку се проценува дали и како тие би се совпаднале во културата на организацијата.
- 2) **Искуства кои поттикнуваат понизност:** Овој сегмент опфаќа доделување повеќе работа отколку што можат да реализираат, или ќе им

се делегираат задачи од пониско ниво, при што целта е да се намали нивното самозадоволство, да се зголеми нивното самоиспитување и да се подготват да ги прифатат сопствените норми и вредности на организацијата (Nuczynski, Buchanan, 2013). Ова ја претставува почетната фаза на социјализација.

3) Учење преку работа: Откако ќе заврши почетниот „културен шок“, следниот чекор е совладување на својата работа (Luthans, 2011). Ова обично се прави преку учење преку работа, искуство од прво лице и од самиот обем на работата. Обуката што ја добиваат регрутите се фокусира на нивното постигнување и совладување на основните дисциплини на бизнисот на компанијата, на начинот на којшто организацијата бара да бидат извршени (Nuczynski, Buchanan, 2013).

4) Системи на награди и контрола: Следниот чекор од процесот на социјализација се состои од мерењето на оперативните резултати и на наградувањето на индивидуалните перформанси. Овие системи се сеопфатни и конзистентни и се фокусираат на оние аспекти од бизнисот кои се најважни за конкурентниот успех и за корпоративните вредности (Luthans, 2011).

5) Придржување кон вредностите: Вработените се идентификуваат со заедничките организациски вредности што им овозможуваат да ги усогласат личните жртви што ги направиле за да бидат член на организацијата. Ова ја создава основата на довербата меѓу нив и нивната организација и често вклучува поврзување на целите на компанијата со значајни цели на повисоко ниво (Nuczynski, Buchanan, 2013).

6) Зајакнување на фолклорот: Артефктите од аспект на митови, легенди, кажувања, приказни, тешки периоди, искуства и слично се дел од организацискиот фолклор на кој се изложени особено новите членови на организациите. Искуството кое се осознава преку примерите во ваквите приказни им посочува начини на којшто се прават работите во организациите со импликација, која се очекува и од нив.

7) **Конзистентни лични примери:** Моделите како алатка за учење се застапени како елемент на социјализацијата во организациската култура. Преку прикажување на вработени кои се сметаат за успешни во организацијата, на новите вработени им се создава слика и „урнек“ како тие треба да се однесуваат и да работат. Ова ја означува фазата на метаморфоза на социјализацијата во која новиот вработен се прилагодува на вредностите, ставовите, мотивите, нормите и бараните однесувања на нивната организација (Nuczynski, Buchanan, 2013).

Дијаграм 3.2 Модел на социјализација на Pascale (1985)



Извор: преземено од Pascale, R. (1985). "The paradox of "corporate culture": Reconciling ourselves to socialization". *California Management Review*, 52(2), pp. 26-41.

3.3.3. Методи за вградување и пренесување на организациската култура

Иако многу фактори влијаат на културите, организациските култури генерално ги рефлектираат нивните лидери. Лидерите влијаат на културата преку нивните стратегии, практики, вредности, лидерски стилови и лични примери (Steers & Shim, 2013). Придонесот кој го имаат лидерите врз културата е особено влијателен на високо ниво (Warrick, 2017).

Механизмите за вградување и пренесување на организациската култура претставуваат видливи артефакти на културата што се појавува и тие директно го создаваат она што обично би се нарекло „клима“ на организацијата (Schneider, 1990; Ashkanasy, Wilderom, and Peterson, 2000) (Schein, 2004). Во својата студија Schein (2004) ги дели на примарни механизми за вградување и пренесување на културата и секундарни механизми за засилување и артикулација на организациската култура (табела 3.1) и истите се објаснети подолу.

Табела 3.1 Примарни и секундарни механизми за пренесување и засилување на организациската култура

Примарни механизми за вградување и пренесување	Секундарни механизми за артикулација и засилување
<ul style="list-style-type: none"> • Работи на кои лидерите посветуваат внимание, мерат и контролираат на редовна основа • Начин на кој лидерите реагираат на критични инциденти и организациски кризи • Начин на кој лидерите ги распределуваат ресурсите • Моделирање на улоги, настава и коучинг • Начин на кој лидерите ги распределуваат наградите и статусот • Начин на кој лидерите вработуваат, избираат, унапредуваат и разрешуваат 	<ul style="list-style-type: none"> • Организациски дизајн и структура • Организациски системи и процедури • Обреди и ритуали на организацијата • Дизајн на физички простор • Приказни за важни настани и луѓе • Формални изјави за организациската филозофија, верувања и повелби

Извор: преземено од Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-bass, pp.246.

3.3.3.1. Примарни механизми за пренесување и вградување

3.3.3.1.1 Работи на кои лидерите посветуваат внимание, мерат и контролираат

Како најмоќен механизам за вградување на културата, кој стои на располагање на лидерот е она на што систематски посветуваат внимание (Schein, 2004). Како делови од овој механизам кои се клучни за разбирање на неговото значење и улога влегуваат и емоционалните испади на лидерите, заклучоците од работите на кои лидерите не посветуваат внимание, недоследностите и конфликтот.

Она на што најмногу внимава лидерот и за што отворено покажува грижи е лесно да се препознае, имајќи предвид дека разговорот, забелешките и призмата низ која се гледа на работата ќе биде ограничена од работите на кои, според своето уверување, вредности и претпоставки, тој посветува внимание. Посветувањето на внимание не треба да се гледа строго од аспект на работните задачи, туку генерално она на што лидерот како личност посветува внимание. Во овој механизам влегуваат и аспектите на секојдневното комуницирање на лидерот, кој опфаќа и начин на разговор со вработените, пријателски забелешки, неформални совети, што често можат и да бидат детерминанти на перцепцијата на лидерот за вработениот. Ако лидерите се свесни за овој процес, тогаш да се систематизира посветувањето внимание на одредени работи, станува моќен начин за комуникација на пораката, особено ако лидерите се целосно доследни во сопственото однесување (Schein, 2004).

Она што Schein (2004) го посочува како детерминанта на успехот на овој механизам е конзистентноста. Имено, да се биде доследен и постојан во работите на кои се посветува внимание е потребно за да се интензивира значењето и тежината на пораката која се испраќа до вработените, за да посочените аспекти достигнат ниво на рутина и секојдневие кај вработените. Доследноста како детерминанта на овој механизам се докажува дека е правопрпорционална со успешноста, односно нејзиното намалување значи и намалување на ефикасноста на овој механизам. Со други зборови, ако лидерите не се доследни на она на што обрнуваат внимание, потчинетите и колегите ќе потрошат преголемо време и енергија обидувајќи се да дешифрираат што навистина одразува однесувањето на лидерот (Schein, 2004). Ваквите случаи можат често да придонесат до

зголемување на незадоволството, стресни ситуации, изгубен фокус и намален перформанс во работата.

Емоционалните испади на лидерите, особено кога некоја од нивните вредности е драстично прекршена, или состојбата со она на што посветуваат внимание е спротивна на нивната визија, даваат силна порака на вработените и без директно да бидат вклучени во причината за состојбата. Без разлика дали се случуваат свесно или несвесно или дали се прикажуваат отворено или прикриено, емоционалните испади се моќен медиум за чувствата на лидерот по прашање на одредена состојба. Во секој случај, на подредените им се болни емоционалните испади на нивните шефови и се обидуваат да ги избегнат, а во тој процес тие постепено го условуваат своето однесување со она што го гледаат и доколку, со текот на времето, тоа однесување ги произведе посакуваните резултати, тие ги прифаќаат и претпоставките на лидерот (Schein, 2004). Како карактеристичен пример за овој елемент од механизмот е начинот на кој лидерите се однесуваат кога се случуваат грешки. Во зависност од тоа дали лидерите избувнуваат и ги казнуваат оние кои згрешиле и со тоа оддаваат слика дека не смее да се грешат, или критички ја согледуваат состојбата, поттикнуваат експлоративност и поаѓаат од ставот дека грешките се составен дел од работата и можност да се научат (Robbins, Judge, 2013), на тој начин и се оформуваат претпоставките за организациската култура и воедно, се гради сликата за интегритетот и автентичноста на лидерскиот стил на лидерот (Northouse, 2013).

Заклучоци од она на што лидерите не обрнуваат внимание. Друг моќен сигнал што ги толкуваат подредените како доказ за претпоставките на лидерот се она на што лидерите не реагираат (Schein, 2004). Исто како што вработените можат да заклучат дека она на што лидерот посветува внимание е важно, од исто значење е лидерите да ја сфатат моќта на она на што не посветуваат внимание, бидејќи и од тоа вработените можат да извлечат заклучоци и лесно да резонираат дека тоа на што не се посветува внимание и не е толку важно.

Недоследност и конфликт. Комбинациите на она што се прави и она на не се посветува внимание од страна на лидерите, може да биде предизвик за препознавање од страна на потчинетите, бидејќи така се откриваат областите каде што може да постојат несвесни конфликти (Schein, 2004). Аспектот на недоследности кој беше претходно посочен, може да се јави во форма на

неповрзаност на основните претпоставки, верувања и вредности на лидерот (она на што лидерот посветува внимание), со она што лидерот го покажува или го воспоставил како пракса. Лидерот може да биде конфликтен и може да испраќа меѓусебно контрадикторни пораки (Кетс де Врис и Милер, 1987). Со ова се забележува дека лидерот треба да внимава на подлабоката суштина на неговите постапки, затоа што тие можат да испратат контрадикторни пораки до вработените и да доведат до конфузија и незадоволство. Примери за вакво однесување можат да бидат случаи кога лидерот ќе алудира на **автономија во одлучувањето** и менаџирањето на одделите од страна на менаџерите, а во исто време, **ќе микроменаџира со одделите**, ќе советува и ќе изразува незадоволство од менаџерите, затоа што начинот на којшто менаџерот го одбрал за организација на работата, не соодветствува со оној кој го замислил лидерот или повисокиот менаџер.

Schein (2004) посочува дека подредените ќе толерираат и прифаќаат контрадикторни пораки затоа што, во извесна смисла, основачите, сопствениците и другите на повисоки нивоа секогаш имаат право да бидат неконзистентни или во секој случај, се премногу моќни за да се соочат. Во суштина, вработените ќе пробаат да се прилагодат на побарувањата на лидерите и покрај тоа што тие се неконзистентни, но во исто време ќе користат други сигнали или сопствено искуство за да одлучат што е навистина важно, што ќе доведе до многу поразновидна група на претпоставки и ќе создаде основа за формирање на многу повеќе субкултури (Schein, 2004).

3.3.3.1.2 Начин на кој лидерот реагира на критични инциденти и организациски кризи

Кризите се особено значајни во создавањето и пренесувањето на културата бидејќи зголемената емоционална вклученост во такви периоди го зголемува интензитетот на учењето (Schein, 2004). Кога организацијата се соочува со криза, начинот на кој лидерите и другите се справуваат со неа создава нови норми, вредности и работни процедури и открива важни основни претпоставки (Schein, 1990). Кризите ја зголемуваат анксиозноста, а потребата да се намали анксиозноста е моќен мотиватор за ново учење. Ако луѓето споделуваат интензивни емоционални искуства и колективно научат како да ја намалат

анксиозноста, поголема е веројатноста да се сетат на она што го научиле и ритуално да го повторат тоа однесување за да избегнат анксиозност (Schein, 2004). Ваквите наоди, во комбинација со претходните тврдења за емоционалните испади, наведуваат до тезата дека однесувањето на лидерот во критични случаи и состојби на криза е особено важен аспект за организациската култура, нејзините претпоставки и нејзината реална материјализација.

Функционирањето во „мирновремени“ услови и услови на криза, во основа, не може да биде подеднакво. Во состојба на криза приоритетите се менуваат, фокусот на вниманието се поместува, со што се поместуваат и претпоставките во организациската култура. Кризите што се појавуваат околу главните надворешни прашања за опстанок се најмоќни во откривањето на длабоките претпоставки на лидерите и затоа, најверојатно, ќе бидат прилики кога тие претпоставки стануваат основа на заедничкото учење и на тој начин се вградуваат (Schein, 2004). Имено, она од што вработените учат, би биле внатрешните импликации на дејствата за справувањето со надворешните закани.

Аспектот на внатрешни импликации е застапен и во внатрешната политика на организацијата, односно во моменти кога се јавува непослушност во организацијата (Schein, 1990) или кога доаѓа до конфликт во организацијата. Толку голем дел од културата на една организација е поврзана со хиерархија, авторитет, моќ и влијание што механизмите за разрешување конфликти треба постојано да се разработуваат и консензуално да се потврдуваат, дури и не постои подобра можност лидерите да испратат сигнали за сопствените претпоставки за човечката природа и односи отколку кога тие самите ќе бидат предизвикани (Schein, 2004). Пристапот на менаџирање на конфликтите од страна на високите лидери создава основа за оформување на основните претпоставки. Дали лидерскиот кадар има традиционален став- конфликтот е штетен и треба да се избегнува; или интеракциски пристап кон конфликтот - конфликтот е позитивна сила и потреба за групата да биде ефективна (Robbins, Judge, 2013), влијае на доследноста на лидерот и во формирањето на основни претпоставки, земајќи предвид дека и конфликтот (без разлика на интензитетот) внатре во фирмата, може да се перцепира како состојба на криза. Оттука, принципот на решавање на таа криза ќе детерминира каква претпоставка ќе се вгради во организациската култура.

Уште еден внатрешно организациски аспект кој би влијаел на вградување на претпоставките на организациската култура е **начинот на којшто лидерот реагира кога има критика кон него**, неговата компанија или начинот на работа. Тесно поврзано со разрешувањето на конфликти, а воедно и со механизмот на реакции во критични настани, во зависност од начинот на којшто лидерот ќе ја измена ситуацијата во која е критикуван – дали ќе заземе одбранбен став и ќе врати со напаѓање, дали ќе побара елаборација и совет, дали ќе побара објаснување од најблиските соработници во врска со состојбата, дали ќе заведе и свесно ќе одреди период на анализа на состојбата и донесување на одлуки, дали брзо ќе прифати совет и насоки од надворешни субјекти. Секој од овие елементи е набљудуван од страна на вработените и потчинетите и влијае на формирање на претпоставките на организациската култура. На овој начин лидерот, дури и несвесно придонесува за организациското или групното учење на начинот на којшто организациската култура функционира.

3.3.3.1.3 Начин на кој лидерите ги распределуваат ресурсите

Креирањето на буџети во организацијата е уште еден процес кој ги открива претпоставките и верувањата на лидерот (Schein, 2004). Доколку се поистовети моќта на парите со моќта воопшто, би се рекло дека начинот на креирање на буџети и начинот на распределба на финансиските ресурси може силно да влијае на пренесувањето на пораките за организациската култура. Овој механизам за вградување на културата е индикатор за тоа каде лидерот посветува најмногу внимание и како се донесуваат одлуките. Финансиската моќ и сигурност на компаниите е директно поврзана со основните претпоставки на лидерите од високите ешалони (и основачите), при што, одговара на односот дека доколку лидерот ја има финансиската сигурност и стабилност како вредност, ќе има тенденција да одлучи за варијанта на буџет кој не се потпира на позајмувања и кредити, дури и по цена на пропуштање на инвестиции кои би биле особено профитабилни за компанијата. Таквите верувања не само што функционираат како критериуми според кои се донесуваат одлуките, туку се ограничувања за донесување одлуки со тоа што ја ограничуваат перцепцијата на алтернативите (Schein, 2004).

3.3.3.1.4 Моделирање на улоги, настава и коучинг

Слично како кај процесот на социјализација, **директното или индиректното посочување на личности како примери** и олицетворение на посакуваните или вистинските вредности е силен механизам за пренесување и вградување на организациската култура. Воедно, неформалното однесување на лидерите и авторитетните личности во организацијата има голема вредност за пренесување на претпоставките и вредностите на другите членови, особено на новодојденците (Schein, 2004). Начинот на којшто лидерот комуницира, се однесува, индикаторите кои можат да се забележат како негови карактеристики, оддаваат силна порака за она во што тој верува. И во овој случај, елементот на конзистентност игра значајна улога во рефлектирањето на претпоставките на лидерот кон средината. Имено, нивото на коешто се поставува во неформални средби и во слободен разговор во којшто не е потребно толку да е изразен елементот на формална комуникација, оддава поверодостојна слика за неговите претпоставки, отколку во изјавите на формалните состанови. Од друга страна, луѓето кои ги ангажира и вклучува на одредени места или проекти и начинот на работа кој се наметнува со нивното присуство, му помага како механизам да ги пренесе претпоставките и верувањата кои се евидентни за организациската култура која сака да ја постигне.

3.3.3.1.5 Начин на кој лидерите ги распределуваат наградите и статусот

Како дополнителна деривација на механизмот на посветување внимание, се јавува механизмот на распределба на награди и статус. Имено, однесувањата и начинот на работа коишто се замислени лидерот и се инкорпорирани во компанијата или организацијата, често се поврзани со стимулативни и дисциплински мерки за вработените. Процесот на социјализација го опфаќа овој аспект и функционира на ист начин и како расположлив механизам за лидерот, кој испраќа силна порака кај вработените преку начинот на којшто организацијата (или лидерот) казнува или наградува. Членовите на организацијата учат од сопственото искуство со унапредувањата, од оценувањето на перформансите и од дискусиите со својот претпоставен, што во организацијата се вреднува и охрабрува, а што предизвикува казна или санкција.

Schein (2004) условува дека ако основачите или лидерите се обидуваат да обезбедат нивните вредности и претпоставки да бидат научени, тие мора да создадат систем за награда, унапредување и статус кој е во согласност со тие претпоставки (Schein, 2004). Во овој случај, системот на наградување не мора да значи дека треба да биде од материјална природа, туку наградата може да биде во форма на **пријателско заблагодарување на посветениот труд, јавна пофалба, лична пофалба, позитивен фидбек, овозможување на одредени поволности и слично**. Сепак, потребно е на долг рок да се воспостави систем кој ќе биде формален и универзален. Елементот надоследност се јавува како детерминанта за успешност на овој механизам, при што се посочува дека ако системот на наградување и казнување пренесува пораки кои се недоследни, ќе се најде многу конфликтна организација без јасна култура или воопшто каква било култура на вкупно организациско ниво (Schein, 2004).

3.3.3.1.6 Начин на кој лидерите вработуваат, избираат, унапредуваат и разрешуваат

Формирањето на персоналната основа на компанијата може да биде детерминанта на организациската култура, па, затоа еден од најсуптилните, но и најмоќните начини на кои претпоставките на лидерот се вградуваат и овековечуваат е процесот на избор на нови членови (Schein, 2004). Основачите и лидерите имаат тенденција да ги сметаат за привлечни оние кандидати кои наликуваат на сегашните членови по стил, претпоставки, вредности и верувања, при што се сметаат за најдобри луѓе за вработување и им се доделуваат карактеристики што ќе го оправдаат нивното вработување (Schein, 2004). Како во процесот на социјализација, така и во механизмот за вградување на културата, изборот на персонал за вработување, може уште пред влегувањето во компанијата, да има силни предиспозиции за брзо да ги прифати елементите на организациската култура и лесно да се интегрира во нејзе. Ваквото поставување на системот на регрутација, зајакнат со елементи на процесот на социјализација е моќен механизам за вградување и овековечување на културата.

Истото може да се аплицира и на начинот на којшто се унапредуваат и разрешуваат вработените. Основните претпоставки дополнително се зајакнуваат преку критериуми за тоа кој добива или не добива унапредување, кој е

предвремено пензиониран и кој е разрешен, со тоа што навистина е отпуштен или му е дадена работа за која јасно се смета дека е помалку важна, дури и ако е на повисоко ниво (Schein, 2004).

3.3.3.2. Секундарни механизми за артикулација и засилување

За разлика од примарните механизми, секундарните механизми се карактеристични за зрели организации кои веќе имаат стабилна организациска култура, а секундарните механизми ги користат како засилувачи на таа култура. Овие механизми можат да бидат официјално инкорпорирани во структурата на организацијата, во форма на формациска поставеност, дизајн на работна средина, планирани ритуали и настани и слично. Карактеристично за овие механизми е тоа што штом една организација ќе созрее, истите овие механизми стануваат примарни механизми за одржување на културата кои дури и ќе ги ограничат идните лидери ако сакаат да ги променат; додека во организација во развој, овие механизми се споредни затоа што функционираат само ако се во согласност со претходно споменатите примарни механизми, а главниот фокус го имаат механизмите поврзани со однесувањето на лидерот (Schein, 2004). Конзистентноста повторно се јавува како услов за ефективност, со тоа што тие мора да соодветствуваат со примарните механизми за да ја вршат својата функција – засилување на системот на организациска култура.

3.3.3.2.1 Организациски дизајн и структура

Барањата на примарната задача како да се организираме за да преживееме во надворешната средина најчесто се мешаат со моќните претпоставки за внатрешните односи и со теориите за тоа како да се завршат работите што произлегуваат повеќе од позадината на основачот отколку од сегашната анализа. При тоа многу често основачите, кои се јавуваат како дизајнери на организациската структура, се фокусираат на креирање на работни места и функции околу талентите на одредени луѓе или со цел да обезбедат место за блиските колеги, партнери, пријатели или роднини (Schein, 2004). Дополнително, како чест случај во организацијата се случува контролата да е изразено централизирана, затоа што во одредена мера и самите основачи или основачките семејства се емоционално приврзани со организацијата, иако, тоа можеби не е тоа

што го пропагира организациската култура. Во ваквите случаи може да се донесе заклучокот за претпоставката дека основачите или лидерите на клучните позиции, иако наведуваат дека делегираат одредена доза на автономија и доверба, сепак, најмногу им веруваат на оние кои ги сметаат за блиски. Во секој случај, структурата и дизајнот на организацијата може да се користат за зајакнување на претпоставките на лидерот, но ретко тоа обезбедува точна почетна основа за нивно вградување, бидејќи структурата обично може да се толкува од вработените на повеќе различни начини (Schein, 2004).

3.3.3.2 Организациски системи и процедури

Системите и процедурите имаат функција слична на формалната структура со тоа што го прават животот предвидлив и со тоа ја намалуваат двосмисленоста и анксиозноста (Schein, 2004), како артефакти на организациската култура кои се едни од највидливите делови од секојдневието на секоја организација. Врз основа на принципот на намалување на анксиозноста и непредвидливоста на работата, основачите и лидерите имаат можност да ги зајакнат своите претпоставки со градење системи и рутина околу нив. Системите и процедурите можат да го формализираат процесот на „обрнување внимание“ и на тој начин да ја зајакнат пораката дека лидерот навистина се грижи за одредени работи (Schein, 2004), што значи дека и во ситуации кога основачите или лидерите не дизајнираат системи и процедури како механизми за зајакнување, тие ја оставаат можноста за недоследностите да ги ослабат нивните клучни пораки кои сакаат да ги пренесат преку примарните механизми.

3.3.3.3 Обреди и ритуали на организацијата

Обредите и ритуалите во организацијата можат да придонесат во различни аспекти на организациската култура почнувајќи од тим-билдинг, мотивација на членовите, координација на активностите, промоција на вработените, рефлексивност на изминатиот период и слично. Ако ги имаме само овие податоци, тешко е да се дешифрира какви претпоставки имаат лидерите што довеле до создавање на одредени обреди и ритуали. Од друга страна, од гледна точка на лидерот, ако некој може да ритуализира одредени однесувања што ги смета за важни, тој станува моќен засилувач (Schein, 2004) на организациската култура. Примерот кој

го посочува Schein (2004) укажува на иновативноста на Ciba-Geigy и нивната умешност за ритуализирање на одреден атлетски настан како дел од годишниот состанок на организацијата, во кој никој не покажувал особени таленти, со што се постигнало изедначување на статусот помеѓу вработените и менаџерите и отворање на каналите за комуникација кои во формалната хиерархија не би биле толку отворени.

3.3.3.2.4 Дизајн на физички простор, фасади и згради

Од аспект на видливи и очигледни физички артефакти, физичкиот дизајн ги опфаќа сите видливи карактеристики на организацијата со кои би се сретнале клиентите, клиентите, продавачите, новите вработени и посетителите (Schein, 2004) . Пораките што може да се заклучат од физичката средина, како во случајот со структурата и процедурите, потенцијално ги зајакнуваат пораките на лидерот, но само ако тие успеат да го постигнат тоа (Still, 1973), а доколку тие не се експлицитно управувани, тие може да ги одразуваат претпоставките на архитектите, менаџерите на планирањето на организацијата и објектите, локалните норми во заедницата или други субкултурни претпоставки. Иако овој механизам на зајакнување на организациската култура не е толку очигледен, сепак, останува на располагање на лидерот. Неговата применливост може да се забележи доколку организацијата ја има еднаквоста како вредност, работните простории да бидат еднакво уредени и за менаџерите и за вработените, менаџерите и вработените да работат во иста просторија, салите за состаноци да имаат ист мебел и за посетителите и за вработените и за менаџерите и за егзекутивните директори.

3.3.3.2.5 Приказни за важни настани и луѓе

Историјата на организацијата опфаќа наталожени искуства, приказни и митови кои оставаат трага на она што се случувало во минатото. Почесто негативните искуства на организацијата ги прават приказните поинтересни и со поголема поука од оние позитивните, но нивниот ефект на зјакнување на организациската култура е идентичен. Овој механизам намерно се јавува само во секундарен облик и не може да се смета за примарен механизам за пренесување на културата, затоа што приказните и преданијата кога ќе бидат кажани од

неколку раскажувачи, можат да бидат изменети, бидејќи секој може да изостави или да додаде свој елемент и да ја видозмени или протолкува приказната на свој начин, а слушателите да извлечат сопствена поента, која можеби воопшто нема да соодветствува со вредностите или поуката која би било пожелно да се пренесе. Ако некој ја разбира културата, тогаш приказните може да се користат за да се подобри тоа разбирање и да се направи конкретно, но опасно е да се обиде да го постигне тоа разбирање на прво место само од приказните (Schein, 2004).

3.3.3.2.6 Формални изјави за организациска филозофија, верувања и повелби

Како последен механизам за артикулација и зајакнување на организациската култура се јавуваат формалните изјави. Овие изјави вообичаено нагласуваат само мал дел од множеството претпоставки што функционира во групата и ќе ги нагласат само оние аспекти од филозофијата или идеологијата на лидерот што се даваат на јавна артикулација (Schein, 2004). Ваквите изјави можат да заземат форма на мотивациони пораки врз основа на идеологијата на организацијата, истакнати организациски мотоа, снимани видео-пораки и честитки од самите врвни менаџери или основачи, кредоа, етички и вредносни кодекси и слично. Сепак, формалните изјави не можат да се гледаат како начин на дефинирање на културата на организацијата, туку ги покриваат аспектите што лидерите сметаат дека се корисни за објавување како идеологија или фокус за организацијата (Schein, 2004). Најчесто ваквите изјави опфаќаат потсетници за визијата – што сака компанијата да се постигне на крајот?, мисија – како да се постигне целта на визијата? и вредности- на што ќе се посветат вработените, според што ќе се водат за работата да биде легална и етички правилна, додека се постигнуваат целите? (Rothaermel, 2013).

3.4. ПОСТАВУВАЊЕ НА ПРОЦЕСИТЕ НА РЕВИЗИЈА НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА

Промените се „новото нормално“ (Bremer, 2011), тие се случуваат континуирано, имаат бројни причини и треба постојано да се решаваат (Patton, McCalman, 2008). Промените се често истражувана појава во организациските науки и истражувачите особено се интересираат за природата на промените, за потребата од нив, за начинот на кој групите реагираат на промените, менаџирањето на промените и бенефитите од нив. Суштински, тие неизбежно секогаш ја имаат истата природа, карактеристики и побаруваат соодветен модел за успешно менаџирање со нив. Организациите се подложни на процесот на промени поради различни фактори и услови, но планираните промени во позитивна насока се потребни за организациите да се развиваат.

Што се однесува до промените во организациската култура, тие можат да се појават како последици на рестрикции во буџетот, брзи промени на пазарот, економски падови, природни катастрофи, компромиси во клучните вредности и особено во промените на сопствеништвото, лидерството или практикувањето на лидерството (Warrick, 2017). Поради ова се тврди дека улогата на лидерите е клучна во процесот на менаџирањето на промените, со цел промената успешно да се спроведе. Поради ова, Yukl (2010) тврди дека како промените ќе бидат прифатени од вработените и како бранот на промени ќе влијае на организацијата, најодговорни се лидерите – во делот на подготовка, комуникација и мотивација на потчинетите и вработените. Познавајќи ги карактеристиките на промените и нивната сигурна манифестација, „лидерите на највисоко ниво треба да ја водат и координираат промената“ (Yukl, 2010), односно да бидат најзапознаени и директно инволвирани во нивното спроведување. Во зависност од обемот на промените често фирмите ангажираат и стручни лица- агенти за промени, кои помагаат во насочувањето и водењето на фирмата низ процесот.

3.4.1. Дијагностика на организациска култура

Пред да се почне со промените во организациската култура, неопходно е да се изврши дијагностика на моменталната организациска култура, со цел да се добие основа и увид на она што треба да се менува или кон што да се цели. Затоа,

Bremer (2011) како прв чекор ја посочува проценката на организациската култура преку OSAI – прашалникот, а Doherty и Horne (2002) овој чекор го нарекуваат „обелоденување“ (surfacing), кој има за цел да ги истражи и дефинира елементите за конкретната организациска култура.

Промена на културата низ 7 чекори Bremer (2011):

- 1) **Чекор 1: Проценка** – во овој чекор е предвидено да се направи проценка на моменталната и посакуваната култура, преку спроведување на OSAI прашалникот на претходно договорен група на вработени од различни сектори, почитувајќи го принципот на инклузивност и статистичката потреба од веродостоен примерок.
- 2) **Чекор 2: Анализа на резултатите** – да се анализираат резултатите и да се разбере висината на вредностите добиени од секоја од шесте тестирани варијабли од прашалникот, како и карактеристиките на доминантната организациска култура во моментот, како и онаа која е посакувана. Со ова ќе се формира основа за подготовка на материјалот за презентирање во следниот чекор, при организација и реализација на работилниците.
- 3) **Чекор 3: Приказни, примери, свесност** – организација на работилници во кои ќе се презентираат резултатите од дијагностиката и ќе се објасни што точно тие значат. Ова е потребно за да се запознат вработените со профилот на организациската култура во нивната компанија, визуелизиран преку призмата на Competing Values Framework (Cameron, Quinn, 1999). Иницијално овие работилници, треба да послужат како добра платформа на која вработените ќе се здружат и согласно презентираната доминантна култура (добиена од истражувањето), преку споделување примери од секојдневието, ќе препознаат како да се подобри разбирањето на културата, со тоа што ќе се дадат практични квалитативни примери и приказни од секојдневието.
- 4) **Чекор 4: Ангажираност и консензус** – да се зголеми ангажираноста и свесноста и да се креира заедничка согласност која е моменталната култура во организацијата. Во овој чекор, кој, исто така се изведува на самите работилници, предвидено е вработените да се поделат во групи

од по десетина луѓе и да се зголеми нивната ангажираност, така што најпрво ќе воспостават консензус и ќе се согласат сите за организациската култура во моментот, со сите нејзини карактеристики кои се споделени во претходниот чекор и ќе дадат иницијални видувања за тоа како ќе сакаат работите да бидат поставени во иднината. Вака изградениот консензус ќе го зголеми чувството на сопственост кај вработените, дека промената тие сами ќе ја спроведуваат, на начин на којшто тие заеднички одлучиле и се согласиле (Bremer, 2011).

5) Чекор 5: Скенирање на иднината – проценка на идната организациска култура, визија и стратегија, со цел да се визуелизира кон што се цели. Во овој чекор, исто така се разработува и причината и потребата од промена, токму во таа насока која е добиена според анкетата се гледа која е новата визија, кои се перспективите, предностите, недостатоците, силните и слабите страни, можните предизвици и можности. Во исто време потребно е да се согледаат резултатите од истражувањето и да се анализира нагласеноста на секоја од културите. Ваквата анализа на комбинациите од културите ќе придонесе за да се разјасни како вработените посакуваат да биде организациската култура во иднината. На крајот од овој чекор, предвидено е повторно да се донесе консензус дека таа комбинација на карактеристики, таа доминанта посакувана култура, со наведените особености и одлики во иднината е токму тоа што се посакува во организацијата.

6) Чекор 6: Посакуван профил на вредности, мајндсети, способности, ефекти – откако ќе се донесе консензус во претходниот чекор, предвидена е операционализација на карактеристиките, односно, конкретно да се наведе што секој треба да направи за да се достигне посакуваната култура. Со други зборови, што треба да се прави повеќе?; Што треба да се прави помалку?; Што треба да се продолжи да се прави и како? Потребно е да се преведат посакуваните вредности во однесувања, а Bremer (2011), за овој чекор, го предлага ABCDE моделот (табела 3.2):

Табела 3.2 ABCDE-модел за дијагносика на организациска култура на Bremer (2011)

<p>A - We are ... (ние сме...) Која е мисијата? Која е визијата? Зошто постои организацијата?</p>
<p>B – We believe ... (ние веруваме во...) Што вреднува организација? Што е важно? Кога работата се смета за доволно добра? Кој се смета за успешен? Зошто? Кои се критериумите за добро / лошо? Кои ќе бидат истакнувани како херои / антагонисти?</p>
<p>C – We CAN ... (ние можеме да...) Кои се способностите со кои треба да се располага? Кои се ресурсите?</p>
<p>D – We DO ... (ние правиме ...) Какво ќе биде однесувањето? Кој ќе биде односот кон инциденти? За кои настани, обичаи, анегдоти и приказни се зборува и се организираат? Кои настани и активности ќе ги организираме на дневно, неделно, месечно, годишно ниво? Кои приказни ќе и нагласуваме? Кои случки ќе ги споделуваме почесто? Кои формални / неформални ритуали ќе ги воспоставиме?</p>
<p>E – We effect? (ние влијаеме ...) Како изгледа надворешноста и физичкиот простор? Која е поставеноста? Што покажува тоа? Која е позицијата на пазарот? Која е сликата, перформансите и присуството во општеството? Што и како ќе биде истакнувано на највидливите места?</p>

Извор: прилагодено според Bremer, M., (2012). *Organizational culture change – Unleash your organization's potential in circles of 10*. Zwolle: Kikker Group и Doherty, T. L., & Horne, T. (2002). *Managing the Public Services: Implementing Changes. A Thoughtful Approach*. London: Routledge, pp.53.

- 7) **Чекор 7: План за промена** – во овој чекор е предвидено да се направи план за промена на организациската култура, според кој културата ќе се менува. Овој план произлегува од резултатите од претходниот чекор, односно, од предлозите на групите на вработени кои ќе бидат доставени на работилницата. При правење на планот потребно е да се дефинираат приоритети, рокови, одговорности и систем на контрола за да се следи процесот на промена како напредува; да се дефинираат однесувања кои ќе бидат присутни на дневно, неделно, месечно и годишно ниво, како и резултати кои ќе се очекуваат на краток, среден и долг рок.

3.4.2. Постапување на процесот на промени – предуслови и чекори на промена

Кога се говори за воспоставување на одредени промени во организациски контекст, не може да не се спомене Котеровиот модел за менаџирање на промени (Kotter, 1996), составен од осум фази:

1. Воспоставување на чувство за итност преку креирање на привлечна причина за потребата од промена
2. Формирање на коалиција со доволно моќ за да се предводи промената.
3. Креирање на нова визија за да се насочи промената за остврување на визијата.
4. Комуницирање на визијата низ организацијата
5. Овластување (и мотивирање) на другите да преземаат мерки кон визијата, преку отфрлање на пречки до промената и охрабрување на преземање на ризик и креативен проблем-солвинг.
6. Планирање, креирање и наградување на краткорочни „победи“ кои ја движат организацијата кон новата визија.
7. Консолидирање на подобрувањата, повторна проценка на промените и правење на потребните ажурирања на новите програми.
8. Поддржување на промените преку демонстрирање на врска помеѓу новиот начин на однесување и организацискиот успех.

Што се однесува до потребата од првиот чекор – воспоставување на чувство на итност преку креирање на привлечна причина за потребната промена, Yukl (2010) посочува дека тешко е за извршен директор да добие поддршка за големи промени кога потребата за нив не е очигледна. Во отсуство на очигледна криза, моќните членови на организацијата ќе ја преиспитаат потребата за промена на работите и може да успеат да ги блокираат промените или да го отстранат извршниот директор. На сличен начин потребата од комуникација на неопходноста на промените ја посочува и Bremer (2011), укажувајќи дека лидерите треба на неколку нивоа и според различни методи (директна комуникација, официјални постери, видеа, мејлови ...) да ја искомунуцираат потребата од промена. Големите промени обично предизвикуваат привремен пад

на перформансите, бидејќи ресурсите се пренасочуваат за нивно спроведување и луѓето учат нови начини на вршење на работите (Lord & Maher, 1991). Вака поставената елаборација, укажува на ризиците со кои може да се соочи лидерот, доколку квалитетно и сеопфатно не го оствари првиот чекор. Овој модел дава генерална рамка на извршување на промените, на која се надоврзуваат многу други модели за промена на организациска култура (Bremer, 2011) (Doherty, Horne, 2002). Токму поради ваквата поставеност на моделот на Kotter (1996), Bremer (2011) ги посочува седумте предуслови² за промената на организациската култура да биде успешна:

- 1) Посветеност од врвот
- 2) Јасност на моменталната и посакуваната ситуација и цели
- 3) Консензус и посветеност од вработените
- 4) Константна комуникација
- 5) Копирање – менторирање – корегирање: доследност
- 6) Креирање на критична маса
- 7) Продолжување на промената

Имено, сличностите се евидентни и посочуваат дека промената не би се случила успешно ако нема поддршка од врвот (менаџментот), ако визијата не е искомуницирана правилно, не е јасна, не е прифатена од вработените, а со тоа нема формирано критична маса или коалиција со вработените да се спроведе промената. Во врска со ова Bremer (2011) особено укажува дека треба да се постигне консензус и чувство на сопственост на процесот кај вработените, ако нема консолидирање на промените, проценка, ажурирање и продолжување, односно, копирање, менторирање и корегирање, а со тоа обезбедување на доследност, не може да се зборува за ефективно спроведување на промена во организациската култура.

² 7C framework for successful change: 1) commitment from the top, 2) clarity on current and desired situation and goals, 3) consensus and commitment from workers, 4) continuous communication, 5) copy – coach – correct: consistency, 6) create critical mass, 7) carry on.

3.5. МЕТОДИ НА МЕНУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА

Она што дополнително може да се земе предвид во врска со реализацијата на промената на организационската култура се механизмите на промена кој ги посочува Schein (2004). Имено, неговиот став во врска со ова е дека постоењето на компанијата (или организација), нејзиното стекнато искуство, зрелост и статус, се ограничувачкиот фактор кој влијае на изборот на механизмите, моделите и начините на промена на организационската култура (Schein, 2004), односно, дека во различна фаза на старост на организацијата, може да биде соодветен различен механизам, па така, тој предлага десет механизми, соодветно на возраста на компанијата (табела 3.3).

Табела 3.3 Механизми на промена на организационската култура по различни развојни фази

Фаза на развој	Механизам на промена
Основање и ран развој	1. Општа и специфична еволуција 2. Самостоен увид 3. Употреба на хибриди
Организации со средна возраст	4. Систематска промоција на субкултури 5. Технолошко заведување 6. Вклучување на аутсајдери
Зрели компании и компании во пад	7. Скандал и експлозија на митови 8. Пресврт 9. Спојувања и преземања 10. Реорганизација и преродба

Извор: преземено од Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-bass, pp.292.

1) Општа и специфична еволуција. Културата во младите, успешни организации веројатно ќе биде силна затоа што е постојан инструмент за успехот на организацијата, претпоставките се интернализирани од сегашните членови и се пренесени на новите членови, а основачот е сè уште присутен за да ја симболизира и зајакне културата. Во таква организација, културата ќе се развива бавно со текот на годините, бидејќи искуството открива дека некои претпоставки треба да се изменат (Yukl, 2010). Ако организацијата не е под премногу надворешен стрес и ако основачот или основачкото семејство постои долго време, културата се развива во мали делови со тоа што продолжува да го асимилира она

што најдобро функционира со текот на годините. Таквата еволуција вклучува два основни процеси: општа еволуција и специфична еволуција (Sahlins and Service, 1960).

Општата еволуција кон следната фаза на развој вклучува диверзификација, растечка сложеност, повисоки нивоа на диференцијација и интеграција и креативни синтези во нови форми на повисоко ниво (Schein, 2004). Во суштина, општата еволуција се темели на природен развој на елементите на културата, така што суштински се задржуваат истите, но не е исклучена можноста да заземат нов или поразличен облик, да се манифестираат на нов начин, притоа задржувајќи ги основните претпоставки непроменети.

Специфичната еволуција опфаќа прилагодување на одредени делови од организацијата на нивните посебни средини и влијанието на последователната културна разновидност врз основната култура. Ова е механизмот што предизвикува организациите во различни индустрии да развиваат различни индустриски култури и предизвикува подгрупите да развијат **различни субкултури**. Покрај тоа, бидејќи различните делови на организацијата постојат во различни средини, секој од тие делови ќе се развива за да се прилагоди на неговата конкретна средина (Schein, 2004). Концептот на субкултурите е особено важен за организациската култура, од аспект што во подоцнежните фази, може да се искористи како механизам на промена, со тоа што субкултурата со најрелевантно развиени карактеристики, претпоставки и верувања, основани на оние заедничките, може да се промовира и да стане пример за развој на останатите субкултури во организацијата. Сепак, во оваа фаза на постоење и развој на компаниите и организациите, разликите помеѓу субкултурите не би биле ставени во преден план.

2) Самостоен увид. Овој механизам се темели на принципот на „самокритичност“ на менаџментот и членовите во организацијата. Вложениот труд, енергија и посветеност во работата, можат да прераснат во одбранбен механизам кај менаџментот и вработените, дури и како извор на отпор (како што беше посочено од Robbins и Judge, 2013), така што и во случај на неизбежна потреба од променување, може да дојде до погрешна или неуспешна имплементација на промената во културата. Механизмот на самоводена еволуција на увид, би се користел кога и ако членовите на организацијата успеат заедно да

ги воочат особеностите на својата култура и критички да ги рedefинираат некои од когнитивните елементи. Schein (2004) тврди дека клучната улога на лидерот во овој процес е да ја препознае потребата од таква интервенција и да управува со внатрешното дешифрирање, при што понекогаш е доволно да се препознае како тие функционираат за да може реално да се проценат нивните последици.

3) Употреба на хибриди. Механизмот на еволуција управувана преку хибриди се темели на принципот на „промовирање на инсајдери чии претпоставки се добро прилагодени на новите надворешни реалности“ (Schein, 2004), а се користи кога има потреба од брзо воведување на промени, поради надворешни фактори и услови. Иако промените кои би се вовеле можеби не би биле широкоградо прифатени од страна на сите вработени, но кредибилитетот, што излегува од избраниот носител на промената од внатрешноста, би ја олеснил имплементацијата на промената на културата. Фигурацијата на терминот „хибриди“ во овој механизам доаѓа од фактот што, откако највисокиот менаџмент и лидери ќе бидат консултирани и брифирани за функционирањето и квалитетот на организациската култура во организацијата и ќе ги согледаат недостатоците и можните личности за воведување на промената, тогаш на клучните места би ги поставиле оние избраници кои добро ја разбираат втемелената организациска култура, но во исто време поседуваат карактеристики кои се битни за новитетот и промената на организациската култура. Токму затоа, елементот на препознавањето на лидерите од внатрешноста е особено важен за да може ефективно да се искористи механизмот за еволуција преку хибриди, односно, да се спроведе посакуваната промена во организациската култура.

4) Систематска промоција на субкултури. Аспектот на формирање на субкултурите, може да биде адут и предност во креирањето на механизам за промена на организациската култура. Токму затоа се посочува дека силата на средовечната организација е во различноста на нејзините субкултури (Schein, 2010). Овој механизам, исто така се темели на принципот на „промоција на инсајдери“, како и механизмот на еволуција преку хибриди, само што во овој случај, нивото и ефектот од употребата на овој механизам се поголеми, со оглед на фактот дека се промовираат личности кои припаѓаат на иста субкултура, истите се поставуваат на клучни места во организацијата и се обезбедува „мека“ имплементација на новите претпоставки. Во секој случај, еден од најбрзите

начини за дијагностицирање на насоката во која се движи културата на една организација е да се следи професионалното и субкултурното потекло на луѓето кои се унапредуваат на високи позиции (Schein, 2004).

5) Технолошко заведување. Промената на културата, користејќи го механизмот на технолошко заведување, во самата суштина го содржи присуството и користењето на одредена технологија. Генерално, воведувањето на нова технологија, без разлика на нејзината сложеност, ја наметнува потребата од нејзино изучување, совладување и имплементација во секојдневната работа. Оттука, опочнуваат неколку процеси низ коишто ќе поминат членовите на организацијата, кои пак ќе бидат своевидни филтри на организациската култура. Имено, наметнувањето на користењето на одредена технологија, ќе ги стави вработените во позиција да мораат да ги научат особеностите на технологијата и несвесно да изградат заеднички став во однос на нејзината функција. Во исто време, согласно функцијата на технологијата и промената која ќе настане во процесите, ќе се поместат и одредени приоритети кои можеби дотогаш биле тесно поврзани со субкултурата на одредени подгрупи или директно поврзани со општата организациска култура. Оттука, ќе се забележи директното влијание на технологијата на промената на организациската култура, преку процесите на стекнување и заедничко искуство, така што „како што организацијата гради искуство и успешно ги решава кризите, постепено се појавуваат нови споделени претпоставки“ (Schein, 2004).

6) Вклучување на аутсајдери. Заедничките претпоставки може да се променат со промена на составот на доминантните групи или коалиции во организацијата, карактеристично кога одборот на директори носи нов извршен директор, а тој носи со себе свои луѓе и се ослободува од оние за кои смета дека го претставуваат стариот и неефикасен начин на вршење на работите (Schein, 2004). Ова е најверојатно да се случи кога аутсајдерите ќе преземат подгрупи, ќе ги преобликуваат културите на тие подгрупи, ќе станат многу успешни и со тоа ќе создадат нов модел за тоа како организацијата може да работи (Kuwada, 1991). Овој механизам може да се практикува со повеќе субкултури, но логично, најнефективен би бил кога би се отстранила субкултурата која е највисоко во хиерархијата, со тоа што новиот менаџмент би ги наметнал новите претпоставки

преку начинот на менаџирање на работите и процесите по преземањето на должноста.

Schein (2004) го посочува моделот на Dyer (1986), како шема на промена која се случува во голем број на организации, во којшто се практикувал механизмот на вклучување на аутсајдери:

1. Организацијата развива чувство на криза, поради опаѓање на перформанси или некој вид неуспех на пазарот и заклучува дека е потребно ново раководство
2. Истовремено, постои слабеење на „одржувањето на моделот“ во смисла дека постапките, верувањата и симболите го поддржуваат распаѓањето на старата култура
3. Нов лидер со нови претпоставки е донесен од надвор да се справи со кризата.
4. Се развива конфликт меѓу застапниците на старите претпоставки и новото раководство.
5. Доколку кризата се ублажи и на новиот лидер му се даде заслуга, тој или таа ќе победи во конфликтот и ќе започнат новите претпоставки да бидат вградени и засилени со нов сет на одржување на шаблонот активности.

Ефектот од воведувањето на аутсајдери во компанијата или организацијата, може да биде извор на стрес и отпор кај одредена фракција на компанијата, сепак битен фактор, можеби и одлучувачки би била ефикасноста од работата на аутсајдерите во промената на организационата култура. Во суштина, ако не дојде до подобрување или ако на новиот лидер не му се даде заслуга за подобрувањето што се случува, или ако новите претпоставки се закануваат премногу на суштината на културата, новиот лидер ќе биде дискредитиран (Schein, 2004), а вербата во постоечката организациска култура ќе се зајакне. Сепак, доколку се најде на успеси во воведувањето на новите претпоставки и начин на работа, тогаш тие полесно би се вградиле во постоечката организациска култура (Dyer, 1986). Групата на членови кои продолжуваат да се држат до старите начини, или се принудени да си заминат или доброволно си заминуваат, затоа што повеќе не се чувствуваат удобно со тоа каде се движи организацијата и како ги прави работите (Schein, 2004). Употребата на овој механизам треба да биде исклучително внимателна, со оглед на големиот број несакани ефекти кои може да ги има во

организацијата, особено во моменти кога основачкото семејство или личност, сè уште се присутни во компанијата и сè уште имаат влијание на вработените, одлуките и менаџментот.

7) Скандали и експлозии на митови. Како што една организација созрева, таа развива позитивна идеологија и збир на митови за тоа како таа функционира. Митовите се градат врз основа на искуството што го стекнува компанијата низ историјата, особено преку изнаоѓање на начини за справување низ тешки периоди и предизвици, за кои како артефакти остануваат приказните, долго време после тоа. Земајќи го ова предвид, искуството и митовите можат директно влијаат на креирањето на основните претпоставки, како пример за начинот на којшто треба да се реагира во различна ситуација. Во исто време, во организацијата остануваат вредностите за која таа се залага да ги инкорпорира во секојдневното работење, како принципи врз основа на кои ќе функционира. Она што се јавува како дисконтинуитет е фактот што основните претпоставки кои се креираат врз основа на искуството на организацијата и вработените и вредностите кои организацијата ги пропишала дека ќе ги инкорпорира, не секогаш меѓусебно се поддржуваат, се паралелни и се во иста насока. Примери за вакви случаи укажуваат на состојби кога компании кои како вредност промовираат дека ги земаат предвид индивидуалните потреби (на менаџерите и вработените), пред нивно географско прераспределување, во исто време, оние кои би одбиле задача за прераспределување на друго место, согласно своите потреби, би биле отстранети од листата за промовирање (Schein, 2004), при што се креира основна претпоставка, дека во случај на потреба од прераспределба, треба да во целост да се испочитува добиената задача, иако не е согласно индивидуалните потреби – кои се застапена вредност, доколку се има желба за кариерно непредување. Примерите за ваквите несогласувања помеѓу корпоративните вредности, кои компанијата треба да ги застапува и основните претпоставки кои се дел од секојдневното функционирање на компанијата, можат до таа мера да се разединуваат, што ќе предизвика штета на персоналот или компанијата, при што ќе прерасне во скандал. Скандалите, кои би произлегле како резултат на разединувњата помеѓу нормите и претпоставките, го претставуваат императивот за дијагностицирање и промена на елементите кои довеле до ескалација и штета. Токму ваквата состојба претставува основа за користењето на механизмот на

експлозија на митови и скандали, за промена на организациската култура. Она што го произведуваат јавните скандали е ситуација што ги принудува високите извршни директори да ги испитаат нормите и практиките и претпоставките кои беа земени здраво за готово и функционираа надвор од свеста. Катастрофите и скандалите не предизвикуваат автоматски промена на културата, но тие се моќна непотврдлива сила која не може да се негира и која започнува, според тоа, некаква програма за промена (Schein, 2004).

8) Пресврт. Пресвртот како механизам на културна промена, всушност е комбинација на многу од горенаведените механизми, формирани во една програма од силен лидер или тим на агенти за промена (Schein, 2004), при што како клучни помошни механизми се издвојуваат механизмот на промена на хибриди и механизмот на вклучување на аутсајдери. Механизмот на пресврт би бил функционален доколку во неговата имплементација би биле вклучени сите членови на организацијата, предводени од цврст лидер, со својот тим за промена, при што јасно би биле ставени до знаење бараните начини на функционирање. За таа цел, во науката за организацијат се издвојуваат два модели: 1) модел на силна визија и 2) модел на нејасна визија.

Во моделот на силна визија, лидерот има јасна визија за тоа каде треба да заврши организацијата, ги специфицира средствата со кои може да стигне таму и постојано ги наградува напорите да се движи во таа насока (Tichy и Devanna, 1986; Bennis and Nanus, 1985, Lewitt, 1986). Овој модел би функционирал добро, кога иднината би била разумно предвидлива и ако лидерот поседува јасна визија за организацијата и начин за нејзина имплементација.

Моделот на нејасна визија се користи кога новиот лидер силно наведува дека сегашноста е неподнослива и дека перформансите мора да се подобрат во одредена временска рамка, но потоа се потпира на организацијата да развие визији за тоа како всушност да стигне таму (Pava, 1983). Како што се генерираат различни предлози за решенија низ организацијата, лидерот ги избира и зајакнува оние кои се чини дека имаат најмногу смисла. Процесот на развивање нови претпоставки тогаш е процес на когнитивно рedefинирање преку настава, обука, менување на структурата и процесите каде што е потребно (Schein, 2004), поддржувано со активности и стимулативни мерки за наградување, зајакнување и одржување на новите вредности и начини на работа и однесување.

9) Спојувања и преземања. Уште еден механизам кој е карактеристичен за зрелите компании и неговата употреба се наметнува кога една организација купува друга организација или кога две организации ќе се спојат. Покрај различните начини на функционирање, на ниво на организациска култура постои неизбежен културен судир, бидејќи е малку веројатно дека две организации ќе имаат исти култури. Во ова насока, Schein (2004) предвидува три насоки на разврска на состојбата 1) двете култури да се остават сами да продолжат да се развиваат на свој начин; 2) една култура да доминира и да се прифати организациската култура на едната (или на подоминантната) компанија; 3) двете култури да се спојат со избирање на елементи од двете култури за новата организација, или со дозволување да се појават нови процеси на учење или со намерно избирање елементи од секоја култура за секој од главните организациски процеси.

10) Реорганизација и преродба. Овој механизам се користи во екстремни случаи кога компанијата доживува, суштинска реорганизација, бидува препродадена или е отидена во стечај, со тоа што со самото пропаѓање на компанијата, пропаѓа и нејзината организациска култура. Обично целосно искоренување на организациската култура настанува кога „новите сопственици ќе решат целосно да ја реструктурираат организацијата и се подготвени да се ослободат од повеќето клучни менаџери на старата култура во процесот“ (Schein, 2004)

ГЛАВА 4. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ НА ВЛИЈАНИЕТО НА ЛИДЕРСТВОТО ВО ПРОЦЕСИТЕ НА ФОРМИРАЊЕ ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА

4.1. ИМПЛИКАЦИИТЕ НА ИСТРАЖУВАЊАТА КУЛТУРАТА И ЛИДЕРСТВОТО ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

Организациските култури во компаниите и претпријатијата воопшто, но и во Република Северна Македонија, ќе останат предмет на проучување на организациските науки, особено поради фактот што прво, сите организации имаат потреба од развој и подобрување и второ, специфичноста на македонската национална култура, вредностите, општествените предизвици и искуства имаат потенцијал да креираат карактеристични организациски култури, вредни за истражување. Досегашните научни достигнувања во врска со организациската култура во претпријатијата во Република Северна Македонија, нудат значителни заклучоци и импликации за понатамошно истражување.

Анализата на Симиќ (2015) цели да се најде зависноста на влијанието на организациската култура врз однесувањето на вработените во македонските организации. Имено, се забележува дека вработените имаат тенденција на заземање на позитивен став во врска со прашањето, „Дали организациската култура влијае позитивно на вработените?“, иако, процентуално не соодветствуваат во целост: 72% од вработените одговориле позитивно, додека 54% од вработените го делат истото мислење. Понатаму, на прашањето „Дали цените дека менаџерот е основен креатор на организациската култура и дали со

однесувањето дава позитивен пример?“, резултатите укажуваат дека во испитуваните организации менаџерите како главни и основни креатори на организациската култура не даваат позитивен пример на останатите вработени со своето однесување во 9%, додека кај 29% случаи вработените одговориле со „не знам“ на ова прашање. Тоа покажува дека вработените (кои се помногубројни) не ја гледаат состојбата исто како менаџерите.

Менаџерите како главни и основни креатори на организациската култура не даваат позитивен пример на останатите вработени со своето однесување, но се свесни за својата формална моќ и влијание кое можат да го искористат. Одговорите од вработените, на истото ова прашање, иако во голема мера не се согласуваат со тврдењето дека менаџерот е основен креатор на организациската култура, укажуваат на тоа дека 1) вработените се свесни дека организациската култура е креирана од сите припадници на компанијата, согласно вредностите, практиките, нормите и артефактите; 2) со оглед на фактот дека прашањето е составено од два дела, анализата на одговорот може да се насочи и кон фактот дека се свесни за тоа дека менаџерите со своето однесување треба да бидат олицетворение на организациската култура, а не се или дека и вработените можат да се јават како креатори на организациската култура.

Карактеристичен пример, за подвоеност на мислењата, се забележува во анализата на одговорите на прашањето „Дали менаџерите го поттикнуваат креативното и иновативното мислење?“ , при што може да се забележи дека, иако менаџерите во 64% сметаат дека постојат елементи на адхоративна организациска култура, сепак само 10% од вработените ја делат истата перцепција, а значителни 72% од вработените сметаат дека тоа не е така.

Што се однесува на застапеноста на примерите на автократско лидерство и елементи на хиерархиска организациска култура, на прашањето „Дали менаџерот како лидер во организацијата ги донесува сам сите решенија?“ 72% од менаџерите и 43% од вработените тврдат дека менаџерите суверено ги донесуваат одлуките и решенијата, додека 28% од менаџерите и 42% од вработените сметаат дека одлуките не се донесуваат сами од страна на менаџерите. Овие резултати укажуваат на моделот на организациска култура во компанијата која е предмет на истражување, при што се оформува основа да се верува дека според тоа што автономијата на одлучувањето е централизирана и делегирана на менаџерите, би

требало да станува збор за хиерархиска организациска култура или култура на улоги со поткултура на моќ, на пониско ниво на менаџмент.

Божинова (2020) ги истражува организациските култури на (транспортните) претпријатија во јавниот и приватниот сектор, преку компарација на резултатите од истражувањето **и како еден од елементите на истражувањето ја посочува адаптивбилноста. Резултатите од тестирањето на оваа варијабла укажуваат дека** испитаниците од јавниот сектор дале средна оцена од 35,77 или 47,7%, додека пак во приватниот сектор таа изнесува 53,06 или 70,75%.

Во јавниот сектор во димензијата адаптивбилност, највисока оценка е во подобласта „организациско учење“. Се забележува дека вработените сметаат дека обуката е важен дел од работата и секогаш има потреба од размена на знаења во организацијата, но потребно е да ја развијат чувство за потребата од промените, со оглед на фактот дека се неизбежни и континуирани. За разлика од овие компании, кај компаниите од приватниот сектор, токму подобласта „способност за промени“ добила највисока оцена од испитаниците, при што повторно се потврдува претпоставката дека организации со иста цел и мисија, можат да имаат различни организациски култури. Дополнително, приватниот сектор секогаш би имал поголема тенденција на поседување и негување на пазарна организациска култура, за разлика од јавниот сектор. Најслаби резултати во компаниите во приватниот сектор добила подобласта „способност за организациско учење“, при што може да се пронајде логиката во фактот дека ставајќи го константно фокусот екстерно, на задоволување на клиентите, може да се изгуби чувството за потреба од унапредување на внатрешните способности, за што постојат индикации од ваквите резултати.

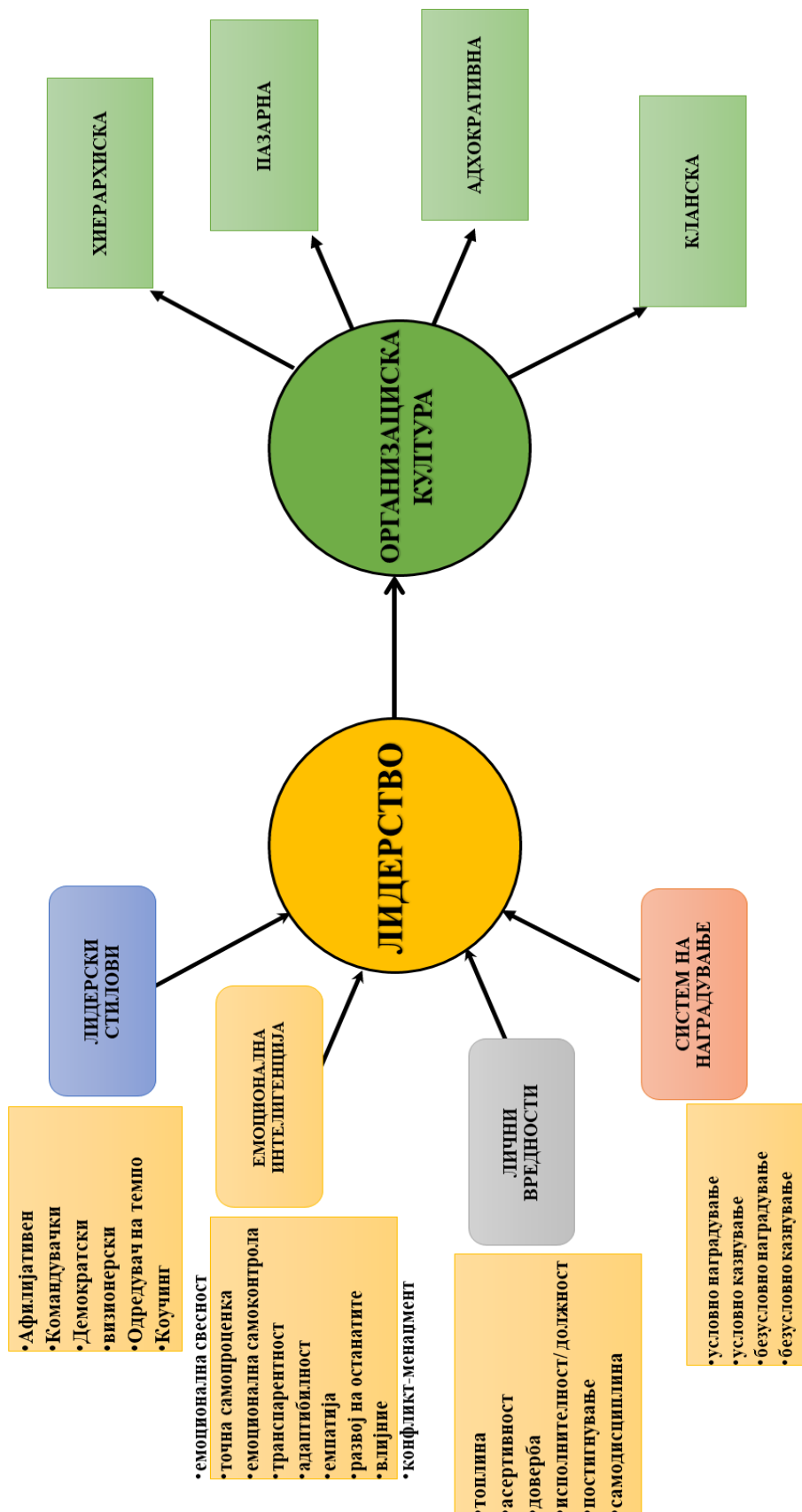
Од аспект на лидерството Ефтоска-Мирческа (2019) потврдува дека лидерите со примена на емоционалната интелигенција во процесот на раководењето, ќе им помогнат да го развијат својот потенцијал во насока на постигнувањето на организациските цели, како и дека иновативната атмосфера во организациите се развива пропорционално со степенот на трансформациониот стил на раководење (Ефтоска-Мирческа, 2019). Ваквите наоди укажуваат на практикувањето на трансформационите стилови (афилијативен, демократски, коучинг) во насока на формирање на иновативноста на атмосферата во организациите (потенцијално кланска или адхокративна култура).

Јованоска (2018) ги истражува влијанието на видот на организациската култура врз нивото на тимското работење во организацијата, при што открива дека само вредностите на клан културата влијаат позитивно на тимското работење, односно поттикнуваат развој на тимска организација. Адхократијата не остварува статистички значајно влијание врз нивото на тимското работење на организацијата, додека пак пазарната и хиерархиската култура покажуваат мала статистичка поврзаност со тимската работа и нивното влијание на степенот на тимското работење е негативно.

4.2. ПРЕГЛЕД НА ВАРИЈАБЛИТЕ КОИ ДОМИНАНТНО СЕ ПОВРЗАНИ СО КУЛТУРАТА И ЛИДЕРСТВОТО

Врз основа на прегледот на научните сознанија достапни во стручната и научната литература од оваа област, коишто беа презентирани во претходните глави на оваа дисертација, а во согласност со предметот на истражување на оваа дисертација, се доаѓа до перспективата дека организациската култура се гледа низ призмата на лидерските стилови, способностите на емоционалната интелигенција, личните вредности и системот на наградување и казнување на лидерот. Земајќи го тоа предвид, емпириското истражување е поставено така што преку мултипла регресиона анализа го испитува влијанието на овие четири групи на независни варијабли, со нивните подваријабли (вкупно 25) врз зависните варијабли – видовите на организациска култура (вкупно 4) (слика 4.1).

Слика 4.1 Преглед на виставеноста на релацијата на независните со зависните варијабли на емпириското истражување



Извор: Собствено истражување за докторската дисертација

м-р Бојан Миклош

Ваквата поставеност на варијаблите пред спроведување на истражувањето, ја поставува потребата од користење на докажани истражувачки инструменти (прашалници) за тестирање и мерење на секоја од варијаблите. Избрани беа пет прашалници:

1. За мерење на варијаблата „**организациска култура**“ – Organizational culture assessment instrument – OCAI, на Cameron и Quinn (2006).
2. За мерење на варијаблата „**лидерски стилови**“ – Goleman leadership styles questionnaire, дизајниран од страна на George Litwin и Richard Stringer, врз основа на студијата на Goleman, Boyatzis, McKee (2003).
3. За мерење на варијаблата „**емоционална интелигенција**“ – Emotional competence inventory 2.0, на Steven B. Wolff од HayGroup, McClelland Center of Research and innovation (Wolf, 2005).
4. За мерење на варијаблата „**лични вредности**“ – NEO PI -R на Paul T. Costa и Robert R. McCrae (1991).
5. За мерење на варијаблата „**систем за наградување и казнување**“ – Leadership reward and punishment questionnaire, на Podsakoff (2006).

Одговорите на секој од прашалниците се врз основа на Ликертовата скала, но, изворно предвидуваат различен интервал на одговорите. За да се постигне еднообразноста во одговарањето, анализата и интерпретацијата на резултатите, а воедно да се дизајнира прашалник кој ќе биде лесен за користење за учесниците во истражувањето, за секој од одговорите од прашалниците беше понудена Ликертова скала од 1 до 5 и тоа: 1-Воопшто се согласувам; 2- Делумно НЕ се согласувам; 3- Не можам да се одлучам, 4- Делумно се согласувам; 5- Потполно се согласувам. Прашалникот беше дизајниран на платформата Google forms (прилог 1), составен од 14 секции, со вкупно 185 тврдења и тоа: за одредување на организациската култура 48 (четириесет и осум) тврдења, за одредување на лидерскиот стил на лидерите/ менаџерите во компаниите 30 (триесет) тврдења; за одредување на емоционалната интелигенција 36 (триесет и шест) тврдења; за одредување на личните вредности 48 (четириесет и осум) тврдења; за одредување на начинот на наградување и казнување 23 (дваесет и три) тврдења. Со оглед на фактот дека сите прашалници кои беа искористени во ова истражување беа на англиски јазик, а нивниот буквален превод немаше да биде соодветен и разбирлив

за испитаничката група, направено беше поедноставување на тврдењата кои требаше да се оценат како дел од истражувањето. Деталниот преглед на изворните прашања и искористените во истражувањето се дадени во прилог 2 од дисертацијата.

Прашалникот на Cameron и Quinn (2006) насловен како инструмент за проценување на организациска култура (**Organizational culture assessment instrument - OCAI**), претставува алатка која се искористи за проценување на културата во организациите. Според методологијата на Cameron и Quinn (2006), тие препознаваат шест области кои ги истражуваат за да ја одредат организациската култура: 1) доминантни карактеристики, 2) организациско лидерство 3) менаџмент со вработените, 4) организациски „лепак“, 5) стратегиски акценти и 6) критериум за успех. Принципот на истражување предвидува проценка на моменталната и на посакуваната (идна) организациска култура, преку одредување вистинитоста на по четири тврдења (по област), со распределување на најмногу поени на она тврдење кое се смета за највистинито (Cameron, Quinn, 2006). Секој испитаник за секоја област има konto од 100 поени за распределба на тврдењата.

Аналитичкиот дел започнува кога од сите тврдења ќе се земат аритметичките средини и кога ќе се споредат моменталните состојби, по области, со посакуваните или идните состојби. Според исцрпната анализа на претходни истражувања во доменот на организациската култура, Cameron и Quinn (2006), својот инструмент за одредување на организациската култура го основаат на рамката за натпреварувачки вредности (Competing values framework) (Quinn & Rohrbaugh, 1983), кој ултимативно препознава четири модели на организациска култура – кланска култура, адхокративна, пазарна култура и хиерархиска организациска култура (Cameron, Quinn, 2006).

За потребите на оваа дисертација, а во насока на унифицирање на образецот за пополнување, тврдењата на прашалникот се поедноставени, а одговорањето е извршено преку Ликертова скала (1 до 5 според Ликерт (1- воопшто не се согласувам, 2- делумно не се согласувам, 3- не можам да се одлучам, 4- делумно се согласувам и 5- потполно се согласувам), што впрочем е дозволено за ваков тип на истражување од страна на авторите (Cameron, Quinn, 2006). Анализата на резултатите е извршена повторно со пресметување на аритметичката вредност на

нумеричките вредности од Ликертовата скала, а со тоа одредено е кој вид на организациска култура доминира.

Leadership and management – a communication styles questionnaire е прашалник дизајниран од страна на Judgement Index (2018), врз основа на студијата на Goleman, Boyatzis, McKee (2003), со цел да го одреди доминантниот стил(ови) на лидерство кај индивидуата. Се состои од вкупно 36 (триесет и шест) тврдења шест тврдења за секој лидерски стил, распоредени по случаен избор, на кои испитаникот треба да одговори на скала од 1 до 5 според Ликерт (1- воопшто не се согласувам, 2- делумно не се согласувам, 3- не можам да се одлучам, 4- делумно се согласувам и 5- потполно се согласувам). Анализата на резултатите се врши така што се пресметува аритметичка средина за вредностите за секој лидерски стил и за доминантен се зема оној кој има највисока аритметичка средина. За потребите на ова истражување, земени се по пет тврдења за секој од лидерските стилови.

Emotional competence Inventory ECI 2.0 е прашалник дизајниран да ги процени емоционалните способности на поединци и организации, а се заснова на емоционалните способности идентификувани од д-р Даниел Големан во „Работа со емоционална интелигенција“ (1998) и на компетенциите од Речникот за генерички компетенции на Хеј/Мекбер (1996), како и Прашалникот за самооценување на д-р Ричард Бојацис (SAQ). Се состои од четири кластери на емоционална интелигенција: 1) самосвест, 2) себеменаџирање, 3) социјална свесност и 4) менаџирање со односи, кои во себе имаат дополнителни подваријабли. Секоја од подваријаблите од секој кластер се испитува со по четири прашања, на кои се одговора на скала од 1 до 5 според Ликерт (1- воопшто не се согласувам, 2- делумно не се согласувам, 3- не можам да се одлучам, 4- делумно се согласувам и 5- потполно се согласувам). За потребите на оваа дисертација, мерени се подваријаблите: емоционална самосвест (emotional self-awareness), прилагодливост (adaptability), самопроценка (emotional self-assessment), емоционална самоконтрола (emotional self-control), транспарентност (transparency), емпатија (empathy), развој (developing others), влијание (influence), менаџирање на конфликти (conflict management).

NEO PI –R на P на Paul T. Costa и Robert R. McCrae (1991) е прашалник за лични карактеристики (вредности), составен од тврдења за аспекти на невротизмот, екстраверзијата, отвореноста, пријатноста и соработливоста (Георгиевска, Стоименова, 1997), кој преку одговарање на вкупно 240 прашања (по 8 од аспект на групи), го одредуваат стилот на личноста. Одговорањето на истражувањето се врши, исто така, преку одредување на вистинитоста на тврдењата на скала од 1 до 5 според Ликерт, а анализата на резултатите се врши така што се споредуваат аритметичките вредности за аспектите со нивните референтни вредности. За потребите на оваа дисертација, анализирани се шест аспекти (вредности) и тоа:

1. **Топлина E1** – вредност на интерперсонална интимност, топли и пријателски чувства, срдечност, наспроти: повлеченост, резервираност, дистанцираност.
2. **Асертивност E3** – вредност на непосредност во комуникацијата, доминација на разговорот, социјална надмоќ, комуникација без двоумење, односно, отсуство на неодлучност.
3. **Доверба A1** - вредност верување дека луѓето се чесни и добронамерни.
4. **Исполнителност/ должност C3** - скрупулозно извршување на моралните должност, строго придржување на етичките принципи, низок скор; немарност, недоверливост, неодговорност.
5. **Постигнување C4** – вредност на постигнување на цели и високо ниво на аспирации, односно, подготвеност тешко да се работи за постигнување на целите.
6. **Самодисциплина C5** – вредност да се истрае до целосно исполнување на целта, способност за самомотивирање.

Leadership reward and punishment questionnaire, на Podsakoff (2006) е прашалник дизајниран во 1984 год и валидиран во годините што следуваат, а се состои од 23 тврдења развиени од Podsakoff и Skov и публикувани во Podsakoff et al. (1984). Прашалникот тестира четири варијабли кои се однесуваат на системот за наградување и казнување – зависно наградување (contingent reward behavior), независно наградување (non contingent reward behavior), зависно казнување (contingent punishment behavior), независно казнување (non contingent punishment behavior). Одговорањето на прашалникот предвидено е да се врши според

Ликертовата скала од седум степени, која се движи од „воопшто не се согласувам“ до „потполно се согласувам“. За потребите на оваа дисертација, одговорањето на овој прашалник е направено на Ликертова скала од 1 до 5.

4.3. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Предмет на истражување на докторската дисертација претставува креирањето на организациската култура низ призмата на лидерството. Организациската култура и лидерството претставуваат организациски појави кои можат да имаат позитивно влијание на исходот и остварувањето на целите и мисиите на организациите, што значи дека се применливи за сите нивоа на лидерството, од најниско до највисоко. За таа цел многу од анкетите, прашалниците и скалите за проценка на организациската култура го опфаќаат овој елемент како клучен во проценката на неговата ефективност и влијание на културата во компанијата. Со преглед на досегашни светски истражувања, како и поврзана стручна литература која е релевантна за разбирање на значајноста на лидерството и организациската култура, опфатени се клучните сегменти и чинители на релацијата лидер – начинот на практикување на лидерството спрема следбениците и организациската култура. Со оглед на комплексноста на истражувачкиот проблем и воопшто на организациската култура и лидерството како општествени и организациски феномени, моделот кој го истражува оваа докторска дисертација се темели на согледување на комбинацијата на лидерски елементи (независни варијабли) која ќе доведе до креирање на одреден вид на организациска култура, како и на согледување на значајноста на моделот кој се тестира.

4.4. ЦЕЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Главна цел на докторската дисертација е да го проучи влијанието на различните варијабли на лидерството врз креирањето на културата, како и да се истакне важноста на лидерството како клучна компонента во самите процеси на креирање и пренесување на организациска култура. Поставената цел е остварена низ следните специфични цели:

1. Преглед на литература со досегашни истражувања во областа на организациската култура, улогата и значењето на лидерството во нејзиното формирање и пренесување;
2. Извлекување на најдобри практики, научени лекции и методи за формирање и пренесување на организациската култура, преку детално истражување на теоретски и практични аспекти;
3. Проширување на можноста за дополнително истражување и унапредување на знаењата и сознанијата на ова поле, збогатени со доказите и гледиштата генерирани од истражувањето.
4. да се подигне нивото на свесност за лидерскиот потенцијал на индивидуите и бенефитите кои можат да произлезат од формирањето на соодветна организациска култура.
5. Да се воочат придобивките од развојот и унапредувањето на организациската култура, како основно сврзно ткиво помеѓу лидерите и вработените, како колектив и целите и задачите кои треба да ги постигне организацијата. Со зголемувањето на ефективноста, ефикасноста и функционалноста на приватните и државните организации и компании, директно ќе се влијае на зголемувањето и подобрувањето на функционалноста на општеството.
6. Детерминирање на односите на различните варијабли преку емпириско истражување на лидерството и културата преку соодветни инструменти.

4.5. ХИПОТЕЗИ ЗА ИСТРАЖУВАЊЕ

Врз основа на анализата на актуелноста на проблематиката, преку ова истражување се бара научен доказ за главната хипотеза, која претпоставува дека *„Лидерството има клучно влијание во креирањето на видот на организациска култура“*.

Дополнително, оваа хипотеза овозможува и изведување на повеќе поединечни хипотези кои се однесуваат на елементите на лидерството, а кои специфично имаат влијание на одредување на видот на организациската култура:

H-1: Постои заемна врска помеѓу лидерскиот стил и видот на организациска култура.

H-2: Зголемувањето на емоционалната интелигенција на лидерот позитивно влијае на организациската култура.

H-3: Личните вредности на лидерот влијаат на одредувањето на видот на организациската култура.

H-4: Системот на награди и казни кој го практикува лидерот има влијание во одредувањето на видот на организациска култура.

4.6. МЕТОДОЛОГИЈА НА СПРОВЕДУВАЊЕ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Согласно поставените хипотези и целта на истражувањето, беа прегледани различни научни трудови и прашалници (прилог 5), врз основа на кои беше направен избор и селекција на истражувачките инструменти. Ова беше проследено со преглед на самите тврдења и методологија на одговарање, со тоа што резултираше со дизајнирање на обединет прашалник на платформата Google Forms, составен од шест посебни делови за одговарање и тоа: 1) Административни податоци за учесникот; 2) дел за организациската култура; 3) дел за лидерски стилови; 4) дел за способности на емоционална интелигенција; 5) дел за личните вредности; 6) дел за системот за наградување и казнување. Секој испитаник пред да почне да одговара на тврдењата кои се однесуваат на варијабалите кои се испитуваат, требаше да потполни административен дел на прашалникот во кој ќе наведе: пол, возраст, завршено образование, дали е поставен на лидерска позиција, дали е вработен во државна образовна институција и колкав му/ѝ е работниот стаж.

Пред прашалникот официјално да се пушти во оптек, беше направена пилот верзија за да се истестира начинот на одговарање, јасноста на тврдењата и времето за одговарање. Пилот-верзијата на прашалникот беше пополнета од 5 (пет) лица, кои генерално немаа забелешки во врска со поставеноста на прашалникот и дадоа податоци дека времето потребно за одговарање на прашалникот изнесува од 20 до 30 минути. Оваа информација беше додадена во насловната секција на прашалникот, по што беше официјално пуштен за пополнување на 18 декември 2023 година преку приватни профили и секојдневни јавни објави на платформите Facebook, Instagram и LinkedIn. Пристапот за одговарање на прашалникот беше официјално затворен на 18 февруари 2024 година, при што, крајниот број на испитаници изнесуваше 1045.

Примерокот на испитаници беше случаен и сите испитаници кои учествуваа во истражувањето, тоа го направија на сопствена добра воља, одвојувајќи дел од своето време да одговорат на прашалникот преку своите паметни уреди.

4.6.1. Статистичка проверка на претпоставки за изведување на мултипла регресија

По затворањето на можноста за одговорање, податоците беа класифицирани и анализирани со компјутерскиот софтвер IBM SPSS, креирајќи соодветна база на податоци. Следствено на ова, се премина на статистичко чистење на базата на податоци, преку отстранување на вредностите кои отстапуваат при стандардната девијација, преку пресметување на z -вредностите, детектирајќи ги univariate и multivariate вредностите на отстапување. По пресметувањето на растојанието на Mahalanobis (Mahalanobis distance) и неговата веројтност, бројот на релевантни одговори резултираше со 675. Потоа, беа изведени потребни проверки за да се утврди дали дата-базата ги исполнува осумте услови (претпоставки) за соодветност за изведување на регресивна анализа, според следното:

- 1. Мерењето на зависната варијабла да биде на континуална скала.** За потребите на докторатот, а во согласност со тврдењата на Cameron и Quinn (2006), зависната варијабла „организациска култура“ беше мерена на петостепена Ликертова скала, со следните значења: 1 – воопшто не се согласувам, 2 – делумно не се согласувам, 3 – не можам да се одлучам, 4 – делумно се согласувам, 4 – потполно се согласувам. Врз основа на ова, првиот услов (претпоставка) е задоволен и исполнет.
- 2. Да има две или повеќе независни варијабли.** Во истражувањето за дисертацијата фигурираат и ја тестираат зависноста со зависната варијабла, четири независни варијабли: „лидерските стилови“, „способностите на емоционалната интелигенција“, „личните карактеристики“ и „системот за наградување и казнување“. Со ова, вториот услов (претпоставка) е задоволен и исполнет.

- 3. Независност на варијаблите (автокорелација).** Коефициентот на Durbin-Watson го покажува постоењето на автокорелација и на зависност помеѓу варијаблите, која може да биде со вредност од 0 до 4, при што вредноста под 2 значи позитивна корелација, а вредноста над 2 негативна корелација. Вредностите на Durbin-Watson за тестираните примероци, изнесуваат: кланска култура $DW= 1.961$ (табела 4.7); адхокративна култура $DW= 1.926$ (табела 4.9); пазарна култура $DW= 1.950$ (табела 4.11); хиерархиска култура $DW= 1.905$ (табела 4.13) Земајќи ги предвид овие вредности, третиот услов (претпоставка) е задоволен.
- 4. Линеарност.** Потребно е да постои линеарност помеѓу зависната променлива и секоја од независните варијабли, како и помеѓу зависната променлива и независните променливи колективно. Тестирањето е извршено така што во корелативната анализа нема вредност на корелација која е еднаква на 0 за ниеден од моделите на регресија (за секој вид на култура, со секоја независна варијабла) (табела 4.1).

Табела 4.1 Прејлед на корелативни вредности за секоја независна со секоја зависна варијабла

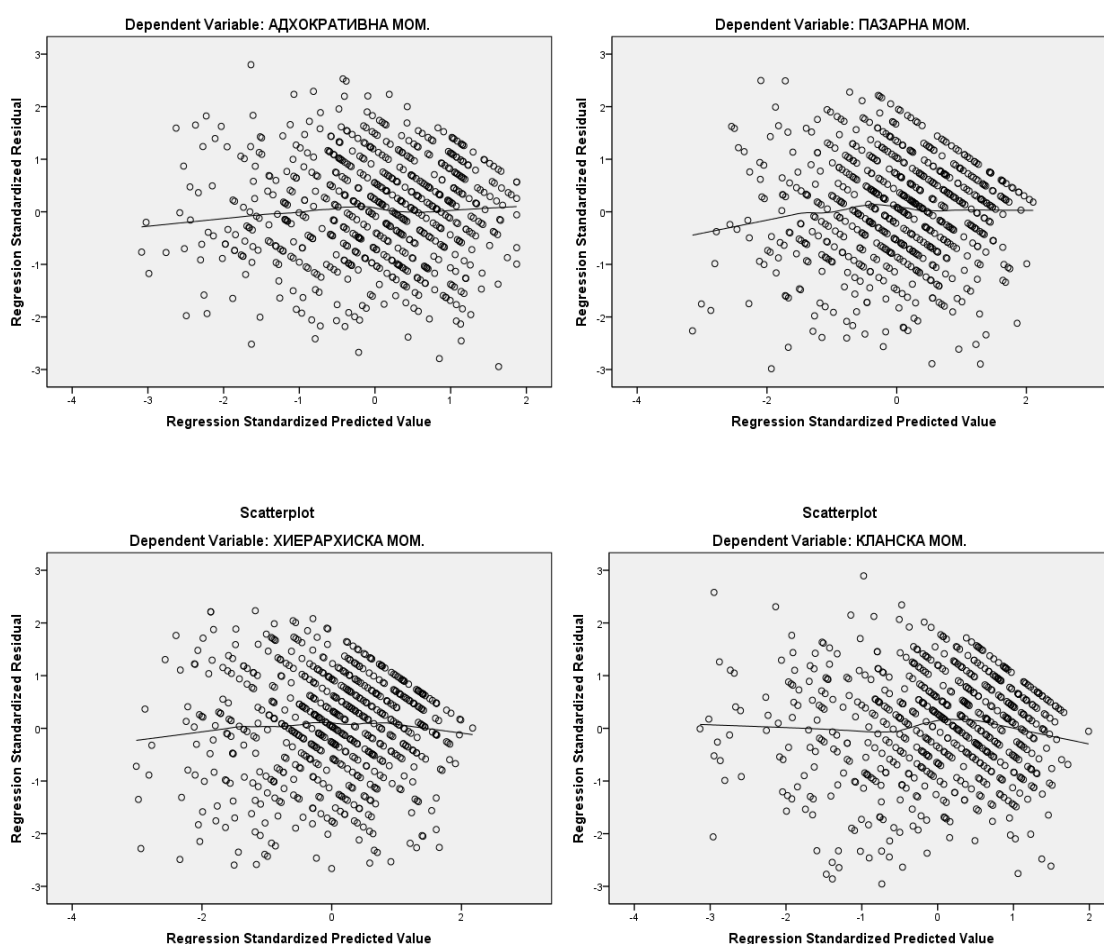
Варијабли	КЛАНСКА	ПАЗАРНА	АДХОКРАТИВНА	ХИЕРАРХИСКА
АФИЛИЈАТИВЕН Л/С	.696	.550	.632	.571
ДЕМОКРАТСКИ Л/С	.665	.548	.640	.548
ВИЗИОНЕРСКИ Л/С	.658	.558	.628	.560
КОМАНДУВАЧКИ Л/С	.223	.310	.271	.340
ОДРЕДУВАЧ НА ТЕМПО Л/С	.367	.401	.422	.394
КОУЧИНГ Л/С	.664	.546	.646	.532
ЕМОЦИОНАЛНА САМОСВЕСТ	.546	.442	.503	.462
ТОЧНА САМОПРОЦЕНКА	.541	.463	.520	.466
ТОЧНА САМОКОНТРОЛА	.269	.247	.316	.235
ПРИЛАГОДЛИВОСТ	.551	.501	.536	.489
ТРАНСПАРЕНТНОСТ	.574	.481	.521	.509
ЕМПАТИЈА	.629	.534	.566	.542
РАЗВОЈ НА ДРУГИТЕ	.666	.536	.616	.539
ВЛИЈАНИЕ	.515	.461	.503	.459
МЕН. НА КОНФЛИКТИ	.505	.430	.483	.470
ТОПЛИНА	.291	.314	.345	.315
ДОВЕРБА	.301	.278	.279	.259
АСЕРТИВНОСТ	.135	.121	.182	.148
ИСПОЛНИТЕЛНОСТ	.193	.149	.210	.206
ПОСТИГНУВАЊЕ	.199	.230	.264	.222
САМОДИСЦИПЛИНА	.109	.086	.118	.081
УСНАГ	.546	.490	.575	.452
УСКАЗ	.290	.366	.343	.324
НУСНАГ	.265	.170	.254	.178
НУСКАЗ	-.205	-.140	-.091	-.158

Извор: Сопствено истражување за докторската дисертација

5. Хомоскедастичност. На секое ниво на променлива(и) на предвидување, варијансата на преостанатите членови треба да биде константна, односно, остатоците на секое ниво на предиктор(ите) треба да имаат иста варијанса (хомоскедастичност) (Field, 2013). Неисполнувањето на овој услов ја загрозува доверливоста на моделот на предвидување и тестовите за значајност. Имено, за потребите на дисертацијата, за секоја зависна

варијабла (тип на организациска култура) има вредности на остатоците кои не го надминуваат интервалот од $z=\pm 3$, на двете оски на дијаграмот. Стандардизирани предвидени вредности на регресијата (Regression standardizer predicted values) – стандардизирани остатоци на регресијата (Regression standardized residual) (Pituch, Stevens, 2016). При тестирањето на хомоскедастичноста се утврди постоење на дополнителни 45 вредности кои отстапуваа, при што истите се исклучија од базата, а тестовите за претпоставките кои беа претходно направени се повторија и ги поминаа задоволувачките критериуми. По тестирањето на хомоскедастичноста бројот на испитаници изнесуваше $N=649$ и ова претставуваше финална бројка на испитаници (слика 4.2).

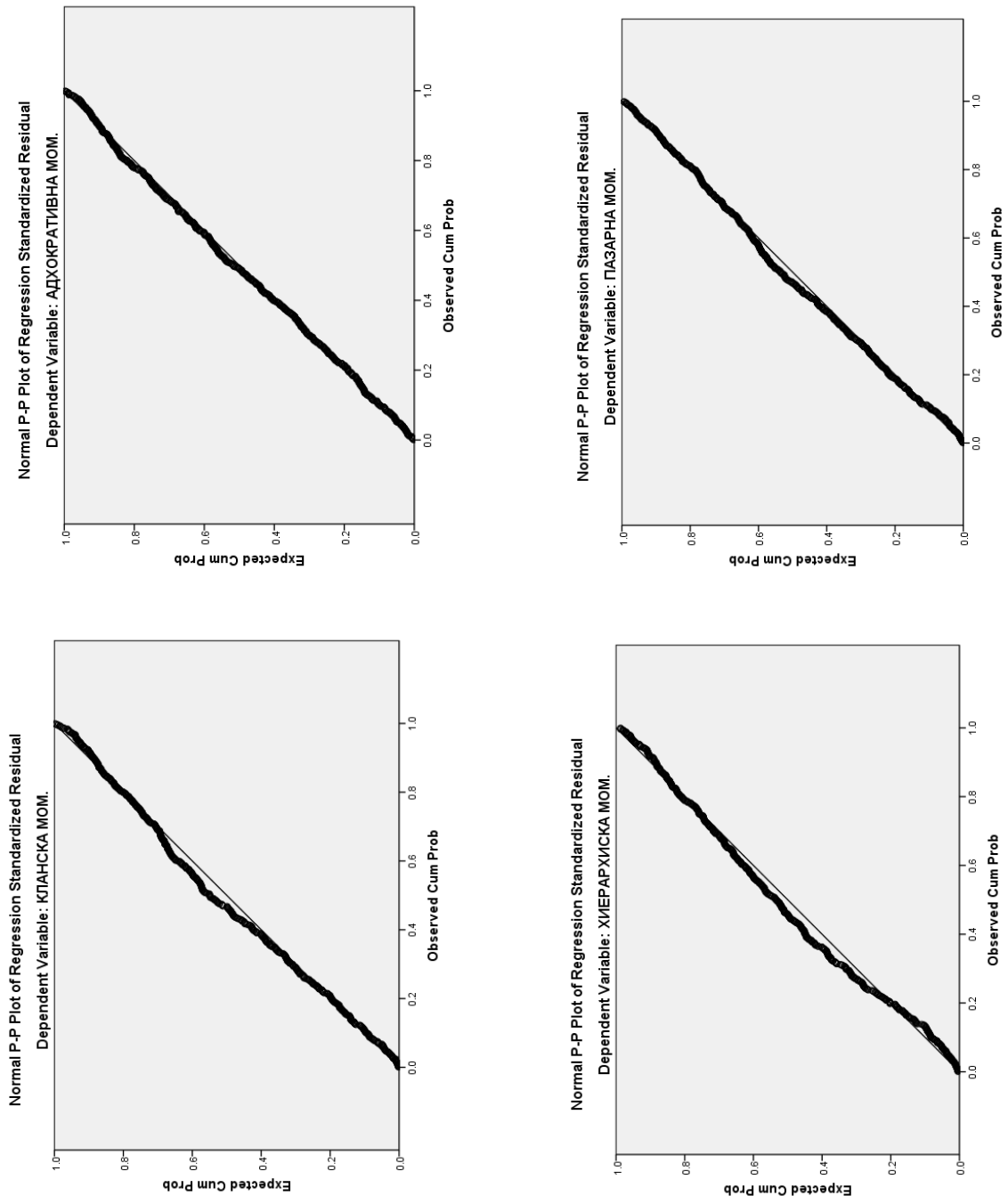
Слика 4.2 Дијаграми за тестирање на хомоскедастичноста на примерокои



Извор: Сопствено истражување за докторската дисертација

- 6. Отсуство на мултиколинearност.** Оваа претпоставка обезбедува сигурност во разбирањето која независна променлива придонесува за варијансата објаснета во зависната променлива, како и отсуство на технички проблеми при пресметување на моделот преку мултипла регресија. Имено, Field (2013) посочува дека препознавањето на мултиколинearноста се изведува преку согледување на коефициентите на корелација, кои не треба да надминуваат над .80 или .90 (Field, 2013). Во примерокот на емпириското истражување за сите зависни и независни варијабли, коефициентите на корелација не надминуваа .80, со што може да се заклучи дека и овој услов е исполнет.
- 7. Отсуство на големи отстапувања.** Отстапувањата по дефиниција се резултати значајно поразлични од поголемиот дел на примерокот (Field, 2013) и тие може да имаат многу негативен ефект врз регресијата. Отстранувањето на отстапувањата се врши преку пресметување на z- вредностите и отстранување на оние вредности кои се поголеми од ± 3.29 (Brookshier, Boyd, 2013). На овој начин од официјалниот примерок од 1045 испитаници беа отстранети 367 отстапувања, а истражувањето продолжи со 678 примероци. Исто така, нормалноста на P-P дијаграмите ја доби својата соодветна распространетост (слика 4.3).

Слика 4.3 P-P дијаграми за проверка на ојсџајувањата на z-вредносите за сите зависни варијабли



Извор: Сопствено истражување за докторската дисертација

- 8. Нормално распространети остатоци (грешки).** Се претпоставува дека остатоците во моделот се случајни, нормално распределени променливи со средна вредност од 0. Кај малите примероци недостатокот на нормалност ќе ги поништи интервалите на доверба и тестовите за значајност, во

големите примероци нема, поради централната гранична теорема (Field, 2013). За потребите на дисертацијата извршена е проверка на нормалноста на студентизираните остатоци (studentized residuals) преку нивно претставување на Q-Q дијаграм (слика 4.4), како и претставување на остатоците на P-P дијаграм, при што и на двата дијаграми се гледа дека искривеноста (skeweness) и растегнувањето на „опашките“ на низата (kurtosis) се нормално распределени. Дополнително, ова се потврдува и со коефициентите на искривеност и куртичност кои се прикажани во табела 4.2, за што референтни вредности за коефициентот на искривеност се зема ± 0.5 , за која дијаграмот се смета за значајно симетричен, а за екстремните вредности за куртичноста се земаат доколку вредноста е над ± 3 . Резултатите од табелата 4.2 покажуваат дека Q-Q дијаграмот има значајна симетрија и минимална куртичност, од што може да се заклучи дека и последниот услов за извршување на регресијата е задоволен.

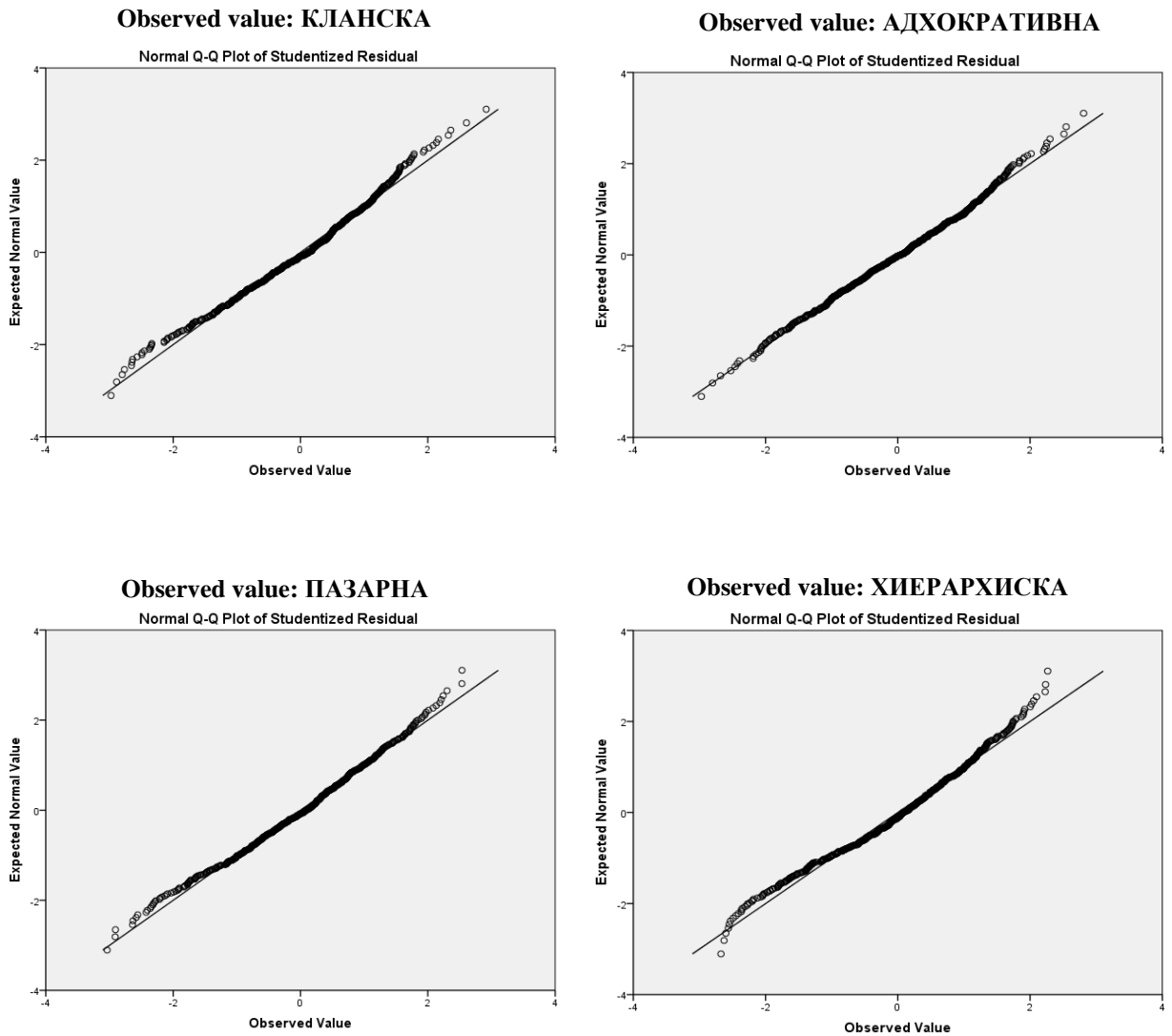
Со вака исчистената дата-база се обезбеди статистичка сигурност дека таа е подготвена за регресивна анализа, која ќе даде точни и прецизни резултати од кои ќе можат да се извлечат релевантни заклучоци.

Табела 4.2 Вредности за искривеноста и растегнувањето на низата (skeweness and kurtosis) за студентизираните остатоци за секоја од зависните варијабли

	КЛАНСКА	АДХОКРАТИ ВНА	ПАЗАРНА	ХИЕРАРХИС КА
N Валидни	649	649	649	649
Недостигаат	0	0	0	0
Skewness	-.352	-.136	-.284	-.391
Std. Error of Skewness	.096	.096	.096	.096
Kurtosis	-.036	-.319	-.030	-.228
Std. Error of Kurtosis	.192	.192	.192	.192

Извор: Сопствено истражување за докторската дисертација

Слика 4.4 Q-Q дијаграми за студентизирани остатоци за секоја од независните варијабли



Извор: Сопствено истражување за докторската дисертација

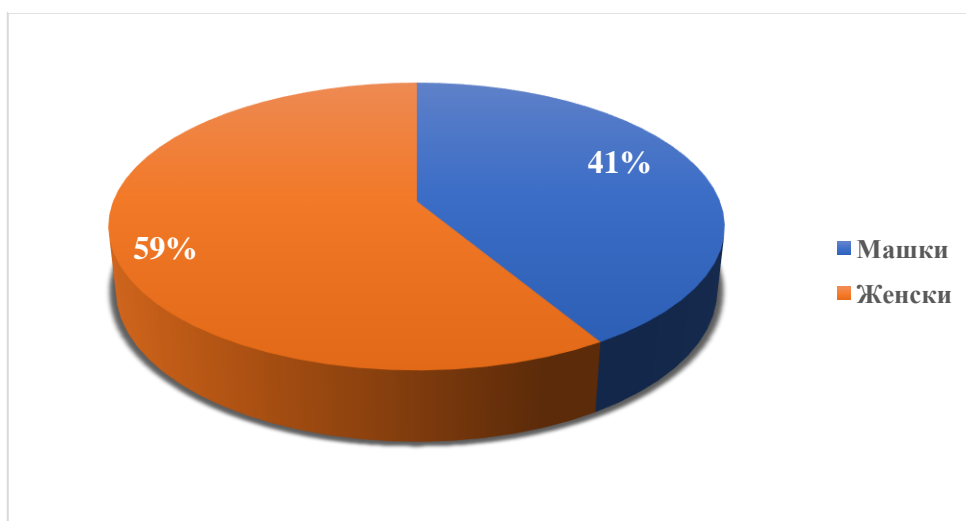
4.6.2. Анализа на резултатите од истражувањето

Со цел да се провери валидноста на резултатите и нивната конзистентност во рамки на користените прашалници, најнапред беше проверена вредноста за Cronbach Alpha, која за вкупно 185 прашања, од колку што беше составен комбинираниот прашалник за ова истражување, изнесува $ChA=0,972$. Со оглед на фактот дека за вредноста на Cronbach Alpha се вели дека доколку е поблиска до 1, толку поверодостојни се резултатите (Field, 2013), може да се забележи дека валидноста на прашањата е висока, како и конзистентноста на одговорите.

4.6.2.1. Демографски податоци за испитаниците

На крајот од истражувањето, примерокот се состоеше од 649 учесници и тоа 41,4% ($n = 269$ машки) и 58,6% ($n = 380$ женски) (дијаграм 4.1).

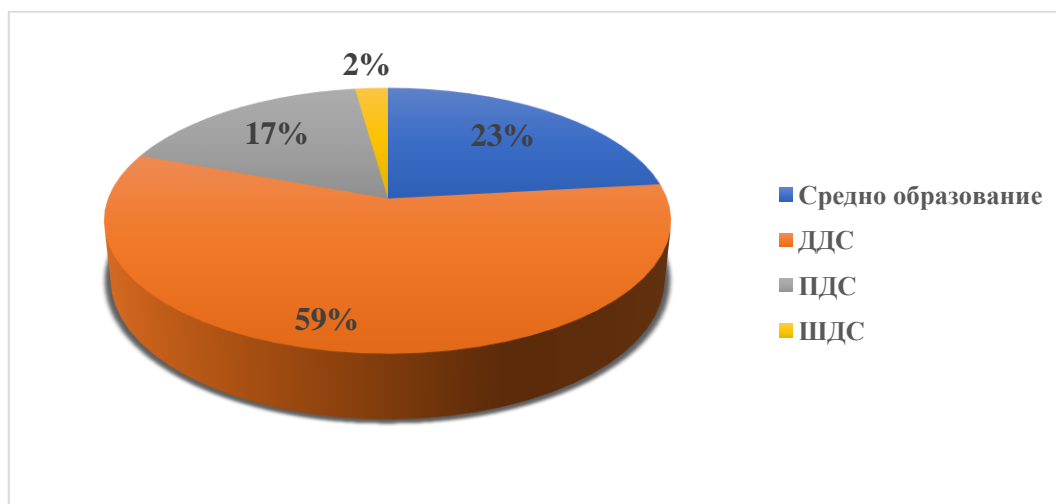
Дијаграм 4.1 Преглед на полова застапеност на испитаниците



Извор: Сопствено истражување за докторската дисертација

Што се однесува до образованието, 57,5% имаат завршено додипломски студии ($n=373$), 17,1% имаат завршено постдипломски студии (втор циклус-магистерски) ($n=111$), 2,2% имаат завршено постдипломски студии (трет циклус-докторски студии) ($n=14$), а 23,3% има завршено средно образование ($n= 23.3$) (дијаграм 4.2).

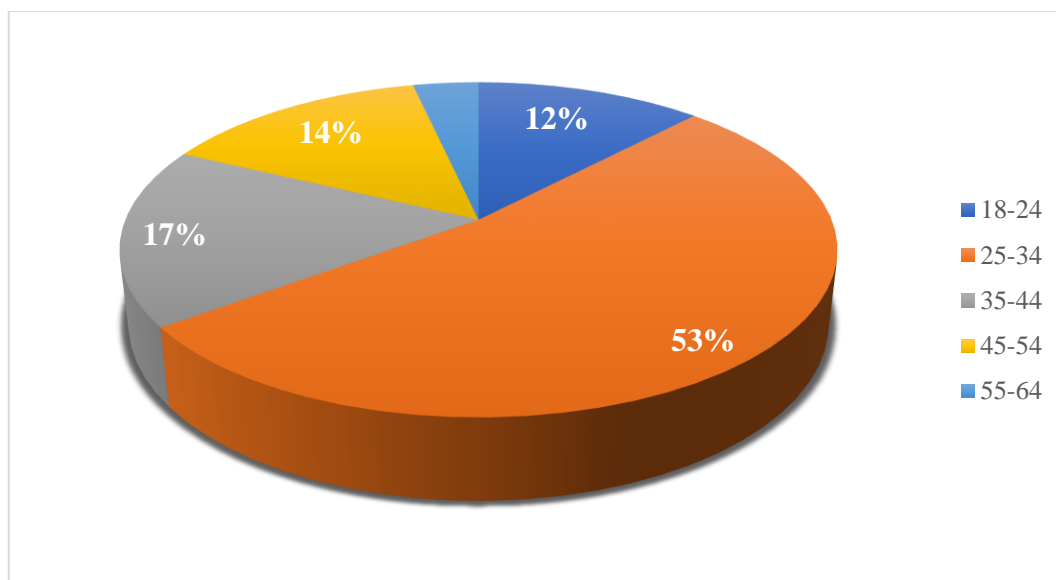
Дијаграм 4.2 Преглед на образовната позадина на испитаниците



Извор: Сопствено истражување за докторската дисертација

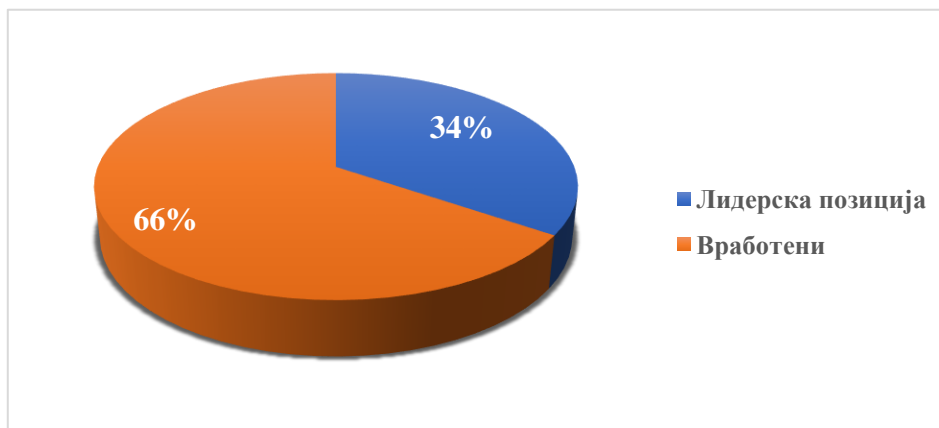
Возраста на испитаниците е од 18 до 58 години, поделени во пет старосни групи (дијаграм 4.3). Од аспект на раководство, 34,5% (n=224) изјавиле дека се на лидерска (раководна) позиција, додека 65,5% (n=425) не се поставени на раководна позиција (дијаграм 4.4).

Дијаграм 4.3 Преглед на старосната застапеност на испитаниците по старосни групи



Извор: Сопствено истражување за докторската дисертација

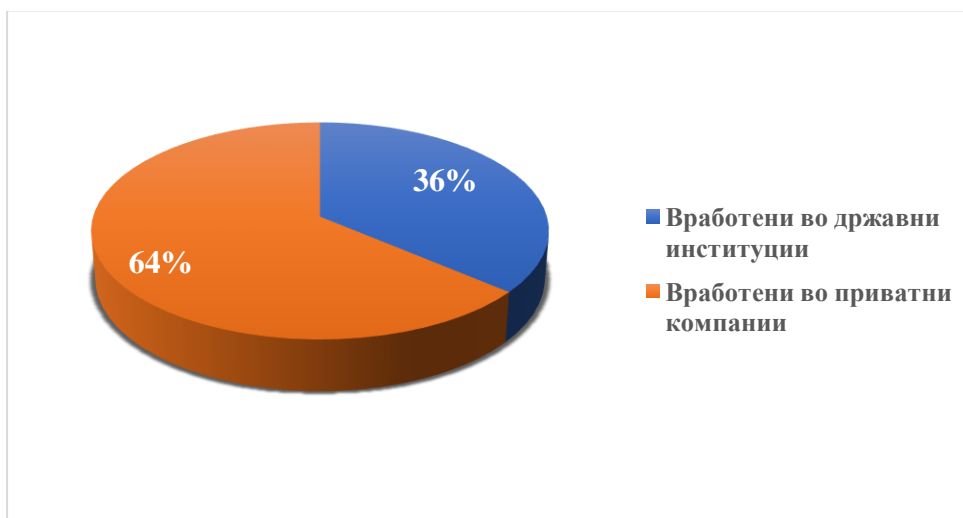
Дијаграм 4.4 Преглед на испитаниците според работната позиција



Извор: Сопствено истражување за докторската дисертација

Од испитаниците, 36.2% (n=235) работат во државни институции и претпријатија, додека, 63,8% (n=414) работат во приватни претпријатија (дијаграм 4.5).

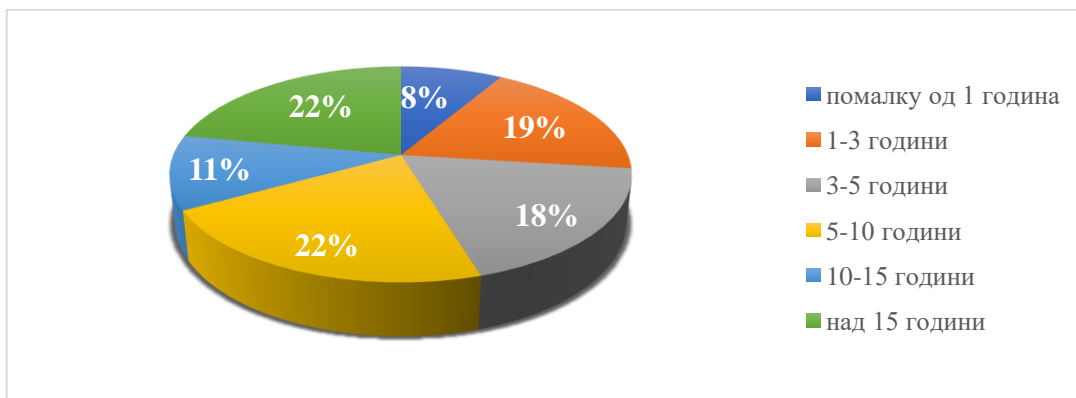
Дијаграм 4.5 Преглед на поделеноста на испитаниците според работодавачот



Извор: Сопствено истражување за докторската дисертација

Од аспект на работниот стаж, 8.5% (n=55) од испитаниците имаат помалку од 1 година работен стаж, 18.5% (n=120) имаат од 1-3 години работен стаж, 18.3% (n=119) имаат 3-5 години работен стаж, 21.6% (n=140) имаат 5-10 години работен стаж, 11.1% (n=72) имаат 10-15 години работен стаж, а 22% (n=143) од испитаниците имаат над 15 години работен стаж (дијаграм 4.6).

Дијаграм 4.6 Преглед на поделеноста на испитаниците според работниот стаж



Извор: Сопствено истражување за докторската дисертација

Од аспект на секторот на вработување дијаграмот 4.7 дава приказ на распределеноста на секторот на вработување на испитаниците.

Дијаграм 4.7 Преглед на распределеноста според сектор на вработување



Извор: Сопствено истражување за докторската дисертација

4.6.2.2. Емпириски податоци од истражувањето

Резултатите од спроведеното емпириско истражување наведуваат дека најдоминантен вид на **организациска култура** во државните и приватните претпријатија, фирми и организации во Република Северна Македонија е хиерархиската култура (M=3,979), веднаш по неа пазарната (M=3,9538), па кланската (M=3,8552) и на крај, како најмалку доминантна се јавува адхокративната организациска култура (M=3,7072) (табела 4.3).

Табела 4.3 Преглед на средниите вредности на видовиите на организациска култура

Варијабла	N	Mean	Minimum	Maximum
ХИЕРАРХИСКА	649	3.9792	1.00	5.00
ПАЗАРНА	649	3.9538	1.00	5.00
КЛАНСКА	649	3.8552	1.00	5.00
АДХОКРАТИВНА	649	3.7072	1.00	5.00

Извор: Сопствено истражување за докторската дисертација

Во врска со **лидерските стилови** кои се практикуваат на работните места во државата, прегледот е даден во табела 4.4. Имено, според резултатите, како најдоминантен лидерски стил се јавува визионерскиот лидерски стил (M=3,7978), потоа демократскиот (M=3,7923), следен од афилијативниот (M=3,7726), потоа тренерскиот (коучинг) (M=3,7091), претпоследен е командувачкиот (M=3,6589) и најмалку доминантен е стилот одредувач на темпо (M=3,5193).

Табела 4.4 Преглед на средниите вредности на лидерскиите стилови

Подваријабла	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ВИЗИОНЕРСКИ Л/С	649	1.00	5.00	3.7978	.79803
ДЕМОКРАТСКИ Л/С	649	1.00	5.00	3.7923	.94451
АФИЛИЈАТИВЕН Л/С	649	1.00	5.00	3.7726	.87075
КОУЧИНГ Л/С	649	1.00	5.00	3.7091	.90263
КОМАНДУВАЧКИ Л/С	649	1.40	5.00	3.6589	.74894
ОДРЕД. НА ТЕМПО Л/С	649	1.40	5.00	3.5183	.78114
Valid N (listwise)	649				

Извор: Сопствено истражување за докторската дисертација

Што се однесува до способностите на **емоционалната интелигенција**, тие укажуваат дека генерално лидерите поседуваат воглавно средни вредности на способностите на емоционалната интелигенција и тоа: високи вредности за способностите емпатија и точна самоконтрола, средни вредности за способностите развој на другите, прилагодливост, влијание, точна самопроценка,

емоционална самосвест и менаџмент на конфликти и ниска вредност за способноста транспарентност (табела 4.5).

Табела 4.5 *Преглед на добиени и таблични вредности за способности на емоционална интелигенција на испитаниците*

Подваријабла	N	Minimum	Maximum	Mean	Средни вредности (ECI 2.0)	Оценка на способноста
ЕМПАТИЈА	649	1.00	5.00	3.9619	3,10-3,54	Висока
РАЗВОЈ НА ДРУГИТЕ	649	1.00	5.00	3.8991	3,60-3,92	Средна
ПРИЛАГОДЛИВОСТ	649	1.00	5.00	3.8763	3,78-4,07	Средна
ВЛИЈАНИЕ	649	1.00	5.00	3.8286	3,72-3,98	Средна
ТОЧНА САМОПРОЦ.	649	1.00	5.00	3.8166	3,50-3,84	Средна
ТРАНСПАРЕНТНОСТ	649	1.00	5.00	3.7461	3,92-4,21	Ниска
ЕМОЦ. САМОСВЕСТ	649	1.00	5.00	3.7234	3,66-4,08	Средна
МЕН. НА КОНФЛИКТИ	649	1.00	5.00	3.6310	3,55-3,88	Средна
ЕМОЦ. САМОКОНТ.	649	1.00	5.00	3.3413	2,95-3,26	Висока
Valid N (listwise)	649					

Извор: Сопствено истражување за докторската дисертација

Анализата од резултатите за личните вредности (според NEO-PI-R прашалникот) укажуваат на фактот дека испитаниците се оцениле себеси како лидери или ги оцениле своите лидери како луѓе со многу високи вредности на постигнување, топлина, асертивност, доверба и самодисциплина и со висока вредност за исполнителност (табела 4.6).

Табела 4.6 *Преглед на средните вредности на личните вредности на лидерите*

Подваријабла	N	Minimum	Maximum	Средна вредност	Оценка на способноста
ИСПОЛНИТЕЛНОСТ	649	1.00	5.00	29.0	Висока
ПОСТИГНУВАЊЕ	649	1.00	5.00	32.2	Многу висока
ТОПЛИНА	649	1.00	5.00	29.0	Многу висока
АСЕРТИВНОСТ	649	1.00	5.00	28.4	Многу висока
ДОВЕРБА	649	1.00	5.00	29.3	Многу висока
САМОДИСЦИПЛИНА	649	1.00	5.00	29.7	Многу висока
Valid N (listwise)	649				

Извор: Сопствено истражување за докторската дисертација

Резултатите од елементите на системот за наградување и казнување (условно наградување, безусловно наградување, условно казнување и безусловно казнување) се дадени во табела 4.7. Согласно одговорите на испитаниците, како

најдоминантен елемент од овој систем се условното казнување, веднаш по него е условното наградување, па безусловното наградување и на крај безусловното казнување.

Табела 4.7 *Преглед на средните вредности на начините на наградување и казнување на лидерите*

Подваријабла	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
УСКАЗ	649	1.00	5.00	3.7529	.76912
УСНАГ	649	1.00	5.00	3.5610	.67117
НУСНАГ	649	1.00	5.00	2.8155	.92084
НУСКАЗ	649	1.00	5.00	2.2781	1.07524
Valid N (listwise)	649				

Извор: Сопствено истражување за докторската дисертација

Анализата на резултатите од регресивната анализа за организациската култура беше извршена со практикување на stepwise-методот, при што SPSS програмата по пат на регресија, генерираше по неколку модели на влијание на независните варијабли за секоја од зависните. Причината зошто беше искористена овој вид на регресија е затоа што таа е најсоодветна да одговори на потребата од истакнување на одредени независни варијабли кои ќе ја објаснат зависната варијабла, низ линеарен регресивен модел (Agostinelli, 2002). Ова беше извршено така што се истакнуваат сите независни варијабли кои релевантно влијаат на културата, а не се земаат предвид оние кои не влијаат на културата. Од ваквата група на варијабли, генерирани се модели чиешто резултати покажуваат колку секоја варијабла влијае на културата, притоа додавајќи по една релевантна варијабла на секој следен модел. За потребите на оваа дисертација ќе бидат обработени само најсложените регресивни модели кои програмата ги генерирала, додека останатите генерирани модели можат да се најдат во прилог 1 од оваа дисертација.

Кога станува збор за **кланската организациска култура** може да се забележи дека врз неа релевантно влијаат шест независни варијабли: афилијативен лидерски стил, развој на другите, визионерски лидерски стил, доверба, неусловно казнување и демократски лидерски стил. Комбинацијата на овие елементи на лидерството влијаат така што со сигурност го предвидуваат

исходот на организациската култура да биде 54,5% кланска (adjusted R²=.545) (табела 4.8) и тоа со особено значајна статистичка сигурност (Sig. F Change=.010).

Табела 4.8 Преглед на моделите на предвидување на кланска организациска култура

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R ² Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.696 ^a	.484	.483	.57275	.484	606.395	1	647	.000	
2	.714 ^b	.510	.509	.55841	.026	34.641	1	646	.000	
3	.724 ^c	.524	.522	.55063	.014	19.398	1	645	.000	
4	.729 ^d	.532	.529	.54685	.007	9.953	1	644	.002	
5	.738 ^e	.545	.541	.53947	.013	18.729	1	643	.000	
6	.741 ^f	.549	.545	.53714	.005	6.593	1	642	.010	1.961

a. Predictors: (Constant), АФИЛИЈАТИВЕН Л/С

b. Predictors: (Constant), АФИЛИЈАТИВЕН Л/С, РАЗВОЈ НА ДРУГИТЕ

c. Predictors: (Constant), АФИЛИЈАТИВЕН Л/С, РАЗВОЈ НА ДРУГИТЕ, ВИЗИОНЕРСКИ Л/С

d. Predictors: (Constant), АФИЛИЈАТИВЕН Л/С, РАЗВОЈ НА ДРУГИТЕ, ВИЗИОНЕРСКИ Л/С, ДОВЕРБА

e. Predictors: (Constant), АФИЛИЈАТИВЕН Л/С, РАЗВОЈ НА ДРУГИТЕ, ВИЗИОНЕРСКИ Л/С, ДОВЕРБА, НУСКАЗ

f. Predictors: (Constant), АФИЛИЈАТИВЕН Л/С, РАЗВОЈ НА ДРУГИТЕ, ВИЗИОНЕРСКИ Л/С, ДОВЕРБА, НУСКАЗ, ДЕМОКРАТСКИ Л/С

g. Dependent Variable: КЛАНСКА МОМ.

Извор: Сопствено истражување за докторската дисертација

Анализирајќи ги β -вредностите за овие варијабли, афилијативниот лидерски стил најмногу влијае на формирањето на кланска организациска култура ($\beta=.218$), развој на другите влијае околу 16% ($\beta=15.8$), визионерскиот лидерски стил до 20% ($\beta=.205$), довербата 13% ($\beta=133$) и демократскиот 14% ($\beta=.139$), сите во позитивна насока, додека неусловното казнување покажува статистички значајни резултати на обратнопропорционалност, така што тоа ја прави културата помалку кланска за околу 12% ($\beta= -0.122$) (табела 4.9).

Табела 4.9 Преглед на коефициентите на удел на варијаблите во моделот на предвидување на кланска организациона култура

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
б (Constant)	.871	.156		5.595	.000					
АФИЛИЈАТИВЕН Л/С	.200	.056	.218	3.548	.000	.696	.139	.094	.185	5.403
РАЗВОЈ НА ДРУГИТЕ	.136	.044	.158	3.061	.002	.666	.120	.081	.263	3.805
ВИЗИОНЕРСКИ Л/С	.205	.048	.205	4.283	.000	.658	.167	.113	.305	3.280
ДОВЕРБА	.192	.043	.133	4.469	.000	.301	.174	.118	.792	1.262
НУСКАЗ	-.090	.022	-.122	-4.184	.000	-.205	-.163	-.111	.832	1.202
ДЕМОКРАТСКИ Л/С	.117	.045	.139	2.568	.010	.665	.101	.068	.241	4.148

a. Dependent Variable: КЛАНСКА МОМ.

Извор: Сопствено истражување за докторската дисертација

Како варијабли кои најмногу влијаат на адхокративната култура се варијаблите: коучинг лидерски стил, условно наградување, визионерски лидерски стил, демократски лидерски стил, топлина, неусловно наградување. Комбинацијата на овие елементи го одредува исходот да резултира со адхокративна култура со сигурност од близу 50% (adjusted R²=.493), со особено значајна статистичка сигурност од .011 (табела 4.10).

Табела 4.10 Преглед на модели на предвидување на адхокративна организациска култура

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R ² Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.646 ^a	.417	.416	.57289	.417	463.060	1	647	.000	
2	.672 ^b	.452	.450	.55585	.035	41.263	1	646	.000	
3	.688 ^c	.473	.471	.54535	.021	26.126	1	645	.000	
4	.697 ^d	.486	.483	.53934	.012	15.461	1	644	.000	
5	.702 ^e	.493	.489	.53600	.007	9.037	1	643	.003	
6	.706 ^f	.498	.493	.53373	.005	6.476	1	642	.011	1.926

a. Predictors: (Constant), КОУЧИНГ Л/С

b. Predictors: (Constant), КОУЧИНГ Л/С, УСНАГ

c. Predictors: (Constant), КОУЧИНГ Л/С, УСНАГ, ВИЗИОНЕРСКИ Л/С

d. Predictors: (Constant), КОУЧИНГ Л/С, УСНАГ, ВИЗИОНЕРСКИ Л/С, ДЕМОКРАТСКИ Л/С

e. Predictors: (Constant), КОУЧИНГ Л/С, УСНАГ, ВИЗИОНЕРСКИ Л/С, ДЕМОКРАТСКИ Л/С, ТОПЛИНА

f. Predictors: (Constant), КОУЧИНГ Л/С, УСНАГ, ВИЗИОНЕРСКИ Л/С, ДЕМОКРАТСКИ Л/С, ТОПЛИНА, НУСНАГ

g. Dependent Variable: АДХОКРАТИВНА МОМ.

Извор: Сопствено истражување за докторската дисертација

Во однос на она како секоја варијабла дава учинок на моделот, β - вредностите покажуваат дека демократскиот лидерски стил најмногу влијае на формирањето на адхокративна организациска култура ($\beta=.222$), визионерскиот лидерски стил до 20% ($\beta=.204$), условното наградување близу 19% ($\beta=.186$) и коучинг лидерскиот стил 16% ($\beta=.162$), топлината ако лидерот ја има како особина околу 11% ($\beta=.108$), сите во позитивна насока, додека безусловното наградување покажува статистички значајни резултати на обратнопропорционалност, така што тоа ја прави културата помалку адхокративна за околу 9% ($\beta= -0.084$) (табела 4.11).

Табела 4.11 Преглед на коефициентите на удел на варијаблите во моделот на предвидување на адхокрајтивна организациска култура

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
6 (Constant)	.645	.173		3.724	.000					
КОУЧИНГ Л/С	.134	.050	.162	2.667	.008	.646	.105	.075	.213	4.697
УСНАГ	.208	.049	.186	4.253	.000	.575	.166	.119	.407	2.455
ВИЗИОНЕРСКИ Л/С	.192	.048	.204	4.007	.000	.628	.156	.112	.301	3.325
ДЕМОКРАТСКИ Л/С	.176	.043	.222	4.143	.000	.640	.161	.116	.272	3.679
ТОПЛИНА	.168	.049	.108	3.411	.001	.345	.133	.095	.786	1.272
НУСНАГ	-.069	.027	-.084	-2.545	.011	.254	-.100	-.071	.712	1.404

a. Dependent Variable: АДХОКРАТИВНА МОМ.

Извор: Сопствено истражување за докторската дисертација

Што се однесува до **пазарната организациска култура**, генерирани се дури девет модели кои би можеле да предвидат исход на организациска култура со карактеристика на пазарната и тоа при дадени исти независни варијабли. Имено, најкомплексниот модел ги опфаќа варијаблите: визионерски лидерски стил, емпатија, условно казнување, топлина, безусловно казнување, демократски лидерски стил, командувачки лидерски стил, асертивност, доверба (табела 4.12) со чија комбинација исходот ќе резултира со пазарна култура со сигурност од 41% (adjusted $R^2=.415$), со особено значајна статистичка сигурност од .005 (табела 4.13).

Табела 4.12 Преглед на моделите на предвидување на пазарна организациска култура

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R ² Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.558 ^a	.312	.311	.57547	.312	293.275	1	647	.000	
2	.596 ^b	.355	.353	.55763	.043	43.066	1	646	.000	
3	.616 ^c	.379	.377	.54735	.025	25.492	1	645	.000	
4	.624 ^d	.389	.386	.54336	.010	10.510	1	644	.001	
5	.632 ^e	.399	.394	.53943	.010	10.410	1	643	.001	
6	.638 ^f	.407	.401	.53646	.008	8.155	1	642	.004	
7	.642 ^g	.412	.406	.53449	.005	5.742	1	641	.017	
8	.647 ^h	.418	.411	.53204	.006	6.913	1	640	.009	
9	.651 ⁱ	.423	.415	.53019	.005	5.473	1	639	.020	1.950

a. Predictors: (Constant), ВИЗИОНЕРСКИ Л/С

b. Predictors: (Constant), ВИЗИОНЕРСКИ Л/С, ЕМПАТИЈА

c. Predictors: (Constant), ВИЗИОНЕРСКИ Л/С, ЕМПАТИЈА, УСКАЗ

d. Predictors: (Constant), ВИЗИОНЕРСКИ Л/С, ЕМПАТИЈА, УСКАЗ, ТОПЛИНА

e. Predictors: (Constant), ВИЗИОНЕРСКИ Л/С, ЕМПАТИЈА, УСКАЗ, ТОПЛИНА, НУСКАЗ

f. Predictors: (Constant), ВИЗИОНЕРСКИ Л/С, ЕМПАТИЈА, УСКАЗ, ТОПЛИНА, НУСКАЗ, ДЕМОКРАТСКИ Л/С

g. Predictors: (Constant), ВИЗИОНЕРСКИ Л/С, ЕМПАТИЈА, УСКАЗ, ТОПЛИНА, НУСКАЗ, ДЕМОКРАТСКИ Л/С, КОМАНДУВАЧКИ Л/С

h. Predictors: (Constant), ВИЗИОНЕРСКИ Л/С, ЕМПАТИЈА, УСКАЗ, ТОПЛИНА, НУСКАЗ, ДЕМОКРАТСКИ Л/С, КОМАНДУВАЧКИ Л/С, АСЕРТИВНОСТ

i. Predictors: (Constant), ВИЗИОНЕРСКИ Л/С, ЕМПАТИЈА, УСКАЗ, ТОПЛИНА, НУСКАЗ, ДЕМОКРАТСКИ Л/С, КОМАНДУВАЧКИ Л/С, АСЕРТИВНОСТ, ДОВЕРБА

j. **Dependent Variable: ПАЗАРНА МОМ.**

Извор: Сопствено истражување за докторската дисертација

Учинокот на независните варијабли е даден во табела 4.13, при што се забележува дека визионерскиот лидерски стил најмногу влијае на формирањето на пазарна организациска култура ($\beta=.189$), демократскиот до 15% ($\beta=.153$) условното казнување до 15% ($\beta=.150$), емпатијата околу 14.5% ($\beta=.145$), топлината како лидерска вредност околу 13% ($\beta=.125$), командувачкиот стил околу 11% ($\beta=.108$) и довербата околу 10% ($\beta=.094$) сите во позитивна насока. Оние варијабли кои ја прават културата помалку пазарна се безусловното казнување до -12% ($\beta=-0.119$) и асертивноста до -12% ($\beta=-0.118$).

Табела 4.13 Преглед на коефициентите на удел на варијаблите во моделот на предвидување на пазарна организациска култура

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
9 (Constant)	1.253	.190		6.594	.000					
ВИЗИОНЕРСКИ Л/С	.164	.045	.189	3.657	.000	.558	.143	.110	.339	2.948
ЕМПАТИЈА	.112	.040	.145	2.823	.005	.534	.111	.085	.341	2.929
УСКАЗ	.136	.032	.150	4.272	.000	.366	.167	.128	.728	1.373
ТОПЛИНА	.181	.062	.125	2.920	.004	.314	.115	.088	.491	2.037
НУСКАЗ	-.077	.025	-.119	-3.108	.002	-.140	-.122	-.093	.619	1.616
ДЕМОКРАТСКИ Л/С	.112	.040	.153	2.814	.005	.548	.111	.085	.306	3.273
КОМАНДУВАЧКИ Л/С	.100	.035	.108	2.873	.004	.310	.113	.086	.634	1.577
АСЕРТИВНОСТ	-.160	.054	-.118	-2.984	.003	.121	-.117	-.090	.577	1.733
ДОВЕРБА	.119	.051	.094	2.339	.020	.278	.092	.070	.556	1.800

a. Dependent Variable: ПАЗАРНА МОМ.

Извор: Сопствено истражување за докторската дисертација

Кога станува збор за **хиерархиската организациска култура** може да се забележи дека на нејзе релевантно влијаат седум независни варијабли: афилијативен лидерски стил, емпатија, командувачки лидерски стил, визионерски лидерски стил, топлина, неусловно казнување и условно казнување. Ваква комбинација на лидерски елементи е релевантен предиктор на хиерархиска организациска култура со сигурност од 41% (adjusted $R^2=.412$) (табела 4.14) и тоа со особено значајна статистичка сигурност (Sig. F Change=.007).

Табела 4.14 Преглед на моделот на предвидување на хиерархиска организациона култура

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R ² Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.571 ^a	.326	.324	.59537	.326	312.256	1	647	.000	
2	.595 ^b	.354	.352	.58325	.028	28.163	1	646	.000	
3	.618 ^c	.382	.379	.57095	.028	29.140	1	645	.000	
4	.625 ^d	.390	.386	.56743	.009	9.028	1	644	.003	
5	.631 ^e	.398	.394	.56413	.008	8.569	1	643	.004	
6	.642 ^f	.412	.406	.55817	.014	14.795	1	642	.000	
7	.647 ^g	.419	.412	.55538	.007	7.475	1	641	.006	1.905

a. Predictors: (Constant), АФИЛИЈАТИВЕН Л/С

b. Predictors: (Constant), АФИЛИЈАТИВЕН Л/С, ЕМПАТИЈА

c. Predictors: (Constant), АФИЛИЈАТИВЕН Л/С, ЕМПАТИЈА, КОМАНДУВАЧКИ Л/С

d. Predictors: (Constant), АФИЛИЈАТИВЕН Л/С, ЕМПАТИЈА, КОМАНДУВАЧКИ Л/С, ВИЗИОНЕРСКИ Л/С

e. Predictors: (Constant), АФИЛИЈАТИВЕН Л/С, ЕМПАТИЈА, КОМАНДУВАЧКИ Л/С, ВИЗИОНЕРСКИ Л/С, ТОПЛИНА

f. Predictors: (Constant), АФИЛИЈАТИВЕН Л/С, ЕМПАТИЈА, КОМАНДУВАЧКИ Л/С, ВИЗИОНЕРСКИ Л/С, ТОПЛИНА, НУСКАЗ

g. Predictors: (Constant), АФИЛИЈАТИВЕН Л/С, ЕМПАТИЈА, КОМАНДУВАЧКИ Л/С, ВИЗИОНЕРСКИ Л/С, ТОПЛИНА, НУСКАЗ, УСКАЗ

h. **Dependent Variable: ХИЕРАРХИСКА МОМ.**

Извор: Сопствено истражување за докторската дисертација

Анализирајќи ги β -вредностите за овие варијабли, афилијативниот лидерски стил доминира во формирањето на хиерархиска организациона култура ($\beta=.186$), емпатијата како лидерска вештина и практикувањето на визионерскиот лидерски стил влијаат до 15% ($\beta=15.1$) ($\beta=.150$), командувачкиот лидерски стил 14% ($\beta=144$) топлината 13% ($\beta=.132$), условното казнување близу 10% ($\beta=.096$) сите во позитивна насока, додека безусловното казнување покажува статистички значајни резултати на обратнопропорционалност, така што тоа ја прави културата помалку хиерархиска и тоа за значајни 15% ($\beta= -0.158$) (табела 4.15).

Табела 4.15 Преглед на коефициентите на удел на варијабилите во моделот на истражување на хиерархиска организациска култура

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
7 (Constant)	1.057	.187		5.644	.000					
АФИЛИЈАТИВЕН Л/С	.155	.049	.186	3.146	.002	.571	.123	.095	.260	3.850
ЕМПАТИЈА	.122	.041	.151	2.987	.003	.542	.117	.090	.356	2.806
КОМАНДУВАЧКИ Л/С	.139	.036	.144	3.876	.000	.340	.151	.117	.661	1.513
ВИЗИОНЕРСКИ Л/С	.136	.050	.150	2.716	.007	.560	.107	.082	.297	3.366
ТОПЛИНА	.200	.052	.132	3.810	.000	.315	.149	.115	.756	1.323
НУСКАЗ	-.106	.025	-.158	-4.302	.000	-.158	-.168	-.130	.672	1.488
УСКАЗ	.091	.033	.096	2.734	.006	.324	.107	.082	.731	1.367

a. Dependent Variable: ХИЕРАРХИСКА МОМ.

Извор: Сопствено истражување за докторската дисертација

4.6.3. Дискусија и заклучни согледувања

Резултатите од емпириското истражување за оваа докторска дисертација покажа дека лидерството има клучно влијание во креирањето на видот на организациска култура, што претставува и главна хипотеза на оваа дисертација.

Македонскиот модел на организациска култура кој произлегува од спроведеното истражување, укажува дека културата во македонските претпријатија првенствено е хиерархиска – работата се фокусира на почитување на процедури и правила во работењето, почитување на авторитети, тежнеење кон недостаток на грешки; следни доминантни карактеристики се особеностите на пазарната култура. Имено, иако помалку доминантни, но сепак, значително според средните вредности, културата во овој модел е фокусирана на испорачување на продукти, компетитивност и од внатре и кон надвор, постигнување на поставените цели, тежнеење кон подобри резултати од претходно. Заедничка карактеристика на овие два вида на култура е тоа што тие во фокусот ја имаат стабилноста, без разлика дали станува збор за стабилност во однос на финансиски приходи или стабилност во однос на избегнување на предизвици или стабилност по прашање на меѓучовечки конфликти. Ваквата

поделеност е особено интересна затоа што, генерално земено, фирмите (државни и приватни) се одликуваат со одредена доза на интерна и/или екстерна нефлексибилност или со други зборови скепса кон промени. Според резултатите, следни присутни се карактеристиките на кланската култура – култура во којашто лидерите се тренери и поддржувачи, каде што вработените се чувствуваат блиски меѓусебе, каде што се избегнуваат конфликти, каде што е важен развојот на членовите. Најмалку присутни се карактеристиките на адхокративната култура. Имено, во работните организации во Република Северна Македонија, најмалку може да се забележи дека се акцентира размислувањето „надвор од кутијата“, проактивноста, преземањето на ризици, креативноста и иновацијата. Земајќи ги предвид вака поставените околности, индикативно е дека организациската клима во работните организации во државата, првенствено акцентираат структурираност, почитување на правила, компетитивност, испорачување на резултати, а во втор план е ставена поддршката на вработените, меѓусебните односи, нивниот развој, охрабрувањето на иницијативност, преземање на ризик и креативност на работното место. Потполно истата застапеност на организациската култура се има појавено и кај Јовановска (2018), при користење на истиот прашалник (OCAI) за определување на вид на организациска култура.

Од аспект на **лидерските стилови**, истражувањето покажа дека корпоративните лидери во државата повеќе тежнеат да ги практикуваат трансформациските лидерски стилови, отколку трансакциските, со тоа што најдоминантни се покажаа визионерскиот и демократскиот лидерски стил, а два најмалку доминантни беа командувачкиот стил и стилот на одредување на темпо. Ваквите резултати укажуваат дека луѓето носители на раководни позиции во работните организации во државата, при своето секојдневно работење сметаат дека можат да добијат подобар увид на одреден предизвик, доколку се вклучени повеќе луѓе во дискусијата, а во исто време поставуваат цели и визии и ги охрабруваат своите потчинети да ја следат и надополнат таа визија, притоа пробувајќи да го зголемат чувството на припадност на секој од тимот.

Што се однесува до способностите на **емоционалната интелигенција**, тие укажуваат дека генерално лидерите поседуваат средни вредности на способностите на емоционалната интелигенција и тоа: високи вредности за способностите емпатија и точна самоконтрола, средни вредности за

способностите развој на другите, прилагодливост, влијание, точна самопроценка, емоционална самосвест и менаџмент на конфликти и ниска вредност за способноста транспарентност.

Ваквите резултати покажуваат дека лидерите се особено емпатични и особено добро владеат со своите емоции во делот на нивното контролирање и каналзирање. Средно развиените способности на емоционалната интелигенција кај лидерите со кои испитаниците имаат комуникација покажуваат дека лидерите просечно имаат чувство на самопроценка, генерално добро ги препознаваат своите емоции и нивните ефекти, соодветно ги решаваат конфликтите, свесни се за потребата од развој на другите и го практикуваат тоа, доволно се прилагодливи и владеат со ефективни методи за убедување. Она што претставува простор за подобрување на лидерите е способноста да се биде транспарентен. Имено, ова е елемент на емоционалната интелигенција кој побарува практикување и одржување на личниот интегритет, како и практикување на лидерството согласно моралните и етички вредности на лидерот.

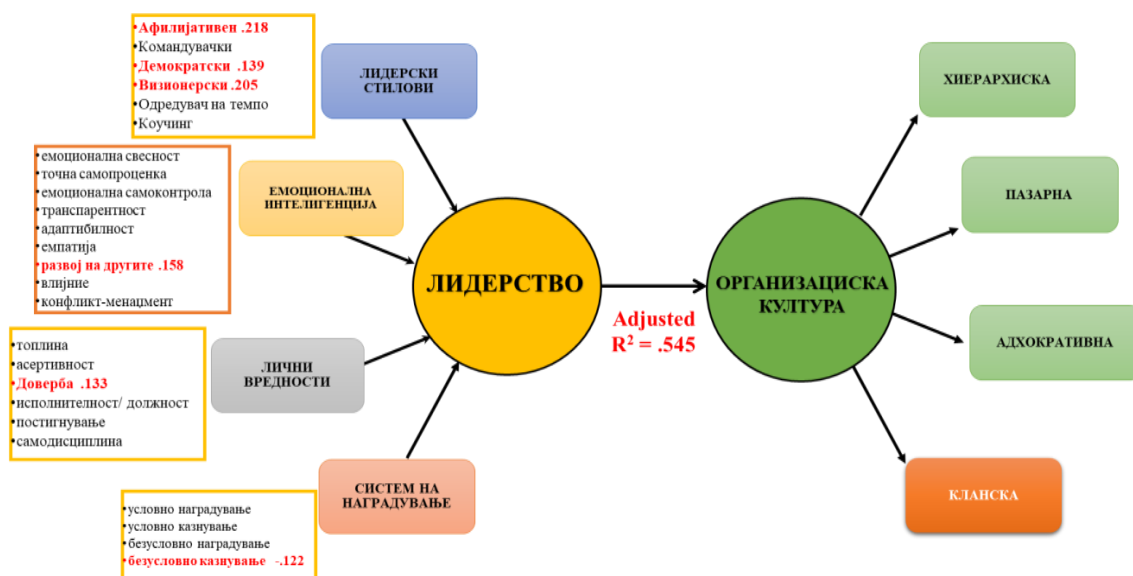
Анализата од резултатите за **личните вредности** (според NEO-PI-R прашалникот) укажуваат на фактот дека испитаниците се оцениле себеси како лидери или ги оцениле своите лидери како луѓе со многу високи вредности на постигнување, топлина, асертивност, доверба и самодисциплина и со висока вредност за исполнителност. Ова е индикативно во однос на практикувањето на афилијативниот лидерски стил, со оглед на фактот дека сите лични вредности тестирани во ова истражување, соодветствуваат на овој лидерски стил.

Согласно одговорите на испитаниците во врска со **елементите на системот за наградување и казнување**, како најдоминантен елемент од овој систем е условното казнување, веднаш по него е условното наградување, па безусловното наградување и на крај безусловното казнување. Ваквата поставеност на системот на наградување и казнување на лидерите укажуваат на трансакциската поставеност на односите на лидерот со следбениците, односно на валоризирање или санкционирање на трудот на вработените согласно нивниот учинок и постигнување. Ваквиот стил на наградување и казнување не може да се каже дека комплетно се пресликува на стилот на лидерство на лидерите и следбениците, туку се однесува само на стилот на наградување и казнување на лидерите.

Моделите на предвидување на видовите на организациска култура е она што е во фокусот на ова истражување, поради ова, генерално може да се посочи дека сите четири генерирани модели, за секој вид на организациска култура, се релевантни и апликабилни, со оглед на фактот дека сите го исполнуваат условот $R^2 > .300$, што укажува на солидната сигурност на предвидување.

Кога станува збор за **кланската организациска култура**, може да се забележи дека врз неа релевантно влијаат шест независни варијабли: афилијативен лидерски стил, развој на другите, визионерски лидерски стил, доверба, неусловно казнување и демократски лидерски стил; од кои три кои најмногу влијаат се лидерските стилови и по една подваријабла од останатите три тестирани варијабли (слика 4.5).

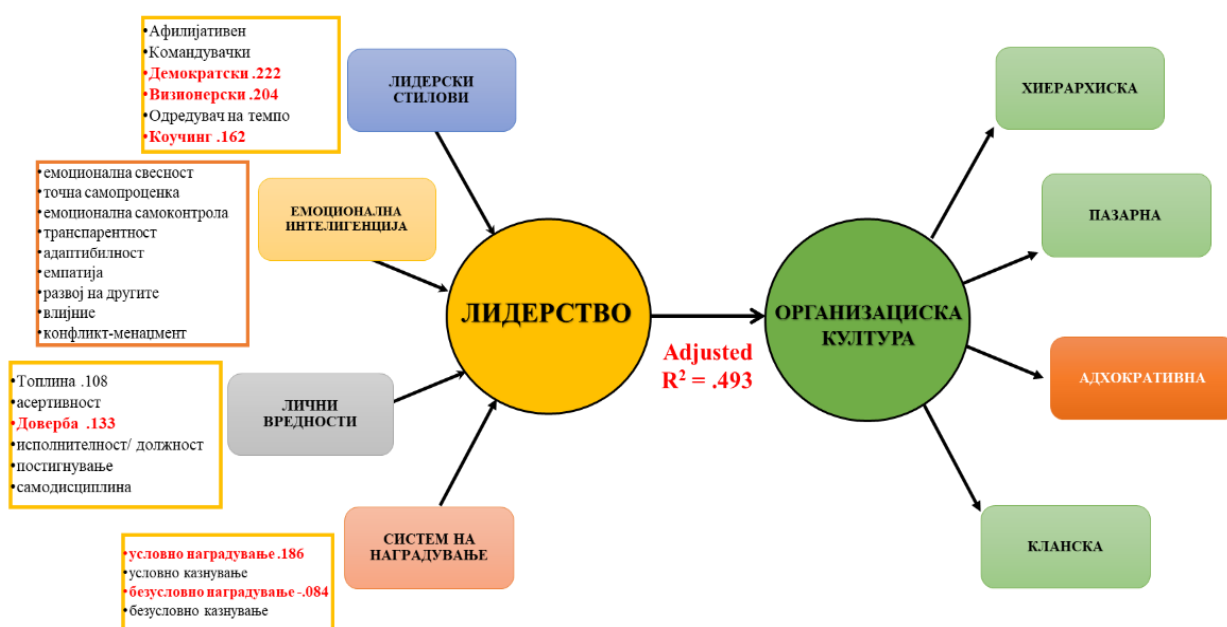
Слика 4.5 Модел на предвидување на кланска организациска култура



Извор: Сопствено истражување од докторската дисертација.

Слично и кај **адхокративната култура**, влијаат лидерските стилови и тоа, демократски, визионерски и коучинг лидерски стил, со значително влијание на условно наградување, топлина и безусловно наградување. Комбинацијата на овие независни варијабли покажува дека повторно подваријаблите од варијаблата лидерски стилови најмногу влијаат во одредувањето на адхокративната организациска култура, со примеси на личните вредности и системот на наградување. Она што е интересно кај моделот на предвидување на адхокративната организациска култура (слика 4.6) е тоа што ни една од способностите на емоционалната интелигенција не влијае на детерминирањето на ваквиот вид на организациска култура.

Слика 4.6 Модел на предвидување на адхокративна организациска култура



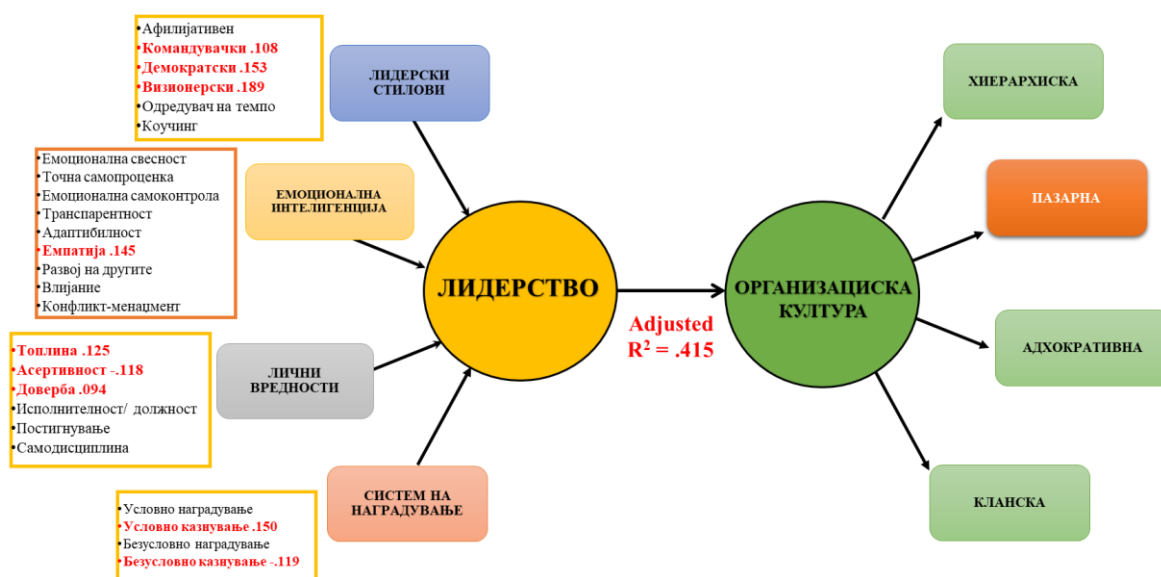
Извор: Сопствено истражување за докторската дисертација.

Моделот на предвидување на **пазарната организациска култура** (слика 4.7), генерира девет подваријабли кои предвидуваат ваков вид на култура и тоа: комбинација на визионерски, демократски и командувачки лидерски стил, емпатија како единствена способност на емоционалната интелигенција, топлина, асертивност, доверба како лидерски вредности и безусловно казнување (негативно) и условно казнување (позитивно влијание) како елементи на системот за награди и казни. Во овој модел за првпат фигурира командувачкиот лидерски стил како влијателен, покрај визионерскиот и демократскиот, што ги потврдува наодите на Cameron и Quinn (2006) дека лидерите во овој вид на организациска

култура начелно се директивни, авторитетни и бараат постигнување на резултати (Cameron, Quinn, 2006). Овој модел, во исто време, има најмногу подваријабли и за првпат се појавуваат дури три од личните вредности на лидерот како релевантно влијателни на видот на организациска култура – топлина, асертивност и доверба. Асертивноста и доверливоста на лидерите тесно се поврзува и со командувачкиот и со визионерскиот лидерски стил, од аспект што лидерите ја проектираат својата визија, а, вработените веруваат во нив и/или се доволно асертивни да ја изразат својата визија и јасно да ги посочат задачите кои произлегуваат за нејзино остварување. Она што индикативно излегува од традиционалното поимање на лидерите во пазарната организациска култура е постоењето на топлината како лидерска вредност. Имено, повеќе би се очекувало таа да фигурира во кланската култура или со афилитавиниот лидерски стил, отколку на пазарната.

Условното казнување е уште еден бихејвиористички менаџерски елемент кој се користи како мерка на санкционирање на вработените за непостигнување на предвидените резултати, кои често имаат финансиски импликации. Од друга страна пак, безусловното казнување заема форма на константа во неговото обратнопропорционално влијание и кај овој вид на култура, при што безбедно е да се каже дека со себе носи одредена форма на токсичност во неговото практикување.

Слика 4.7 Модел на предвидување на пазарна организациска култура

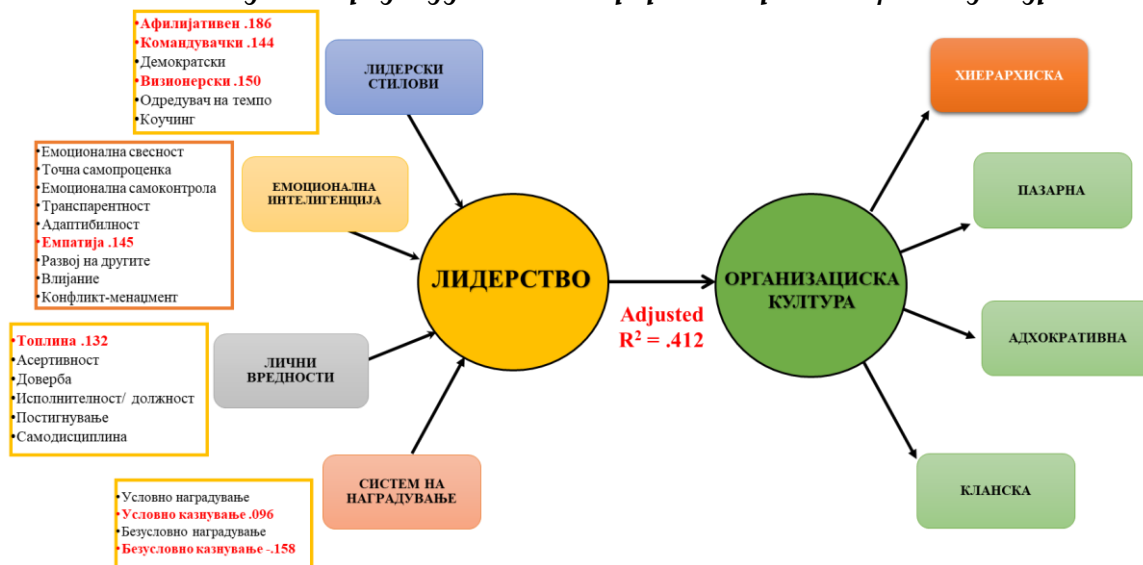


Извор: Сопствено истражување од докторската дисертација.

Имајќи ги предвид овие подваријабли, за предвидување на **хиерархиската организациска култура** (слика 4.8) највлијателни се седум независни подваријабли, од кои повторно три од варијаблата лидерски стил (афилијативен командувачки, визионерски), емпатијата како единствена способност на емоционалната интелигенција, топлина како лична вредност и условното и безусловното казнување од елементите на системот за наградување и казнување. Ваквата поставеност на влијанието на овие подваријабли алудира на евидентната бројност на комбинацијата на лидерски стилови во која се истакнуваат афилијативниот како највлијателен, а командувачкиот и визионерскиот лидерски стил како подеднакво влијателни. Традиционалните поимања на хиерархиската организациска култура градат основа за претпоставка дека командувачкиот лидерски стил би бил највлијателен за детерминирање на овој вид на култура (Cameron, Quinn, 2006). Сепак, ова емпириско истражување алудира на хиерархиска култура во работните организации во државата, односно, комбинацијата од афилијативен, командувачки и визионерски е потребна за генерирање на хиерархиска организациска култура. Дополнително на ова се појавува емпатијата како елемент на влијание на организациската култура, што од една страна се објаснува со доминантното влијание на афилијативниот лидерски стил, но од друга страна, објаснувањето дека лидерите во ваквите организациски култури се оние кои се конзервативни, внимателни и логични проблем-солвери (Cameron, Quinn, 2006), ги потврдува наодите од ова истражување.

Што се однесува до системот за наградување и казнување безусловното казнување и во овој модел фигурира како детерминанта која негативно влијае на одредувањето на видот на организациска култура, додека пак условното казнување е релевантна детерминанта која позитивно влијае организациската култура да биде хиерархиска (во комбинација со останатите релевантни варијабли од моделот).

Слика 4.8 Модел на предвидување на хиерархиска организациона култура



Извор: Сопствено истражување од докторската дисертација.

Ваквата поставеност на моделите на предвидување, формира основа за значајна дискусија и извлекување на соодветни заклучоци во врска со предметот на истражување на оваа докторска дисертација. Почнувајќи од лидерските стилови, евидентно е дека во сите четири модели има по три лидерски стила кои влијаат на организациската култура, додека од другите варијабли има помалку, дотолку повеќе што секогаш највлијателна подваријабла е некој од лидерските стилови (за кланската култура најмногу влијае афилијативниот стил $\beta=.218$, за адхокративната култура најмногу влијае демократскиот стил $\beta=.222$, за пазарната култура најмногу влијае визионерскиот лидерски стил $\beta=.189$, а за хиерархиската, повторно најмногу влијае афилијативниот лидерски стил $\beta=.186$), што понатаму се дополнува и се комбинира со уште некој лидерски стил. Ваквата состојба е доволна за да може да се потврди првата хипотеза **H-1: Постои заемна врска помеѓу лидерскиот стил и видот на организациска култура**, но не само тоа, туку и дека комбинацијата на лидерски стилови игра улога во одредувањето на видот на организациска култура. Ова ги покажува можностите кои стојат пред лидерите со само практикување на различна комбинација на лидерски стилови и прилагодување на нивниот начин на водство со цел да влијаат на одредување на посакуваната организациска култура.

Од аспект на емоционалната интелигенција, моделите на предвидување покажаа дека начелно емоционалната интелигенција влијае на одредувањето на видот на организациска култура, но не со сите елементи. Само дел од способностите на емоционалната интелигенција на лидерот се присутни како детерминанти на одредување на видот на организациската култура, како што е случајот на пазарна и хиерархиска култура на кои влијае емпатијата и на кланска култура на која влијае развојот на другите. Впрочем, особено интересен наод е наодот со емпатијата, односно, дека таа се појавува како детерминиращка карактеристика за организациските култури кои тежнеат кон стабилност (внатрешна стабилност – хиерархиска култура; надворешна стабилност – пазарна култура).

Теоретската основа во дизајнирањето на истражувањето покажа дека лидерите со своите емоционални испади можат да креираат основни претпоставки (Schein, 2004) и токму поради тоа беа разгледувани елементите на емоционална интелигенција како лидерски капацитети и можни предиктори на организациската култура. Вака поставената основа, особено ја стави под контрола способноста „емоционална самоконтрола“ како способност која најтесно се поврзува со емоционалните испади. Она на што се наиде во истражувањето е тоа дека токму оваа лидерска способност има високи оценки од испитаниците, така што легитимно се поставува прашањето „дали доколку оваа способност на емоционалната интелигенција не е владеена од страна на лидерите (има ниски оценки), ќе биде доволно влијателна да формира организациска култура?“. Сепак, потребно е дополнително да се истражи и да се обезбедат наоди за да се потврди или отфрли втората хипотеза **Н-2: Зголемувањето на емоционалната интелигенција на лидерот позитивно влијае на организациска култура**. Исто така, потребно е да се провери дали развојот на другите како способност на емоционалната интелигенција е нешто што е генерирано од лидерите или е карактеристика која ја стекнале во самата организациска култура. Се потврдуваат наодите од Cameron и Quinn (2006) дека лидерите се ментори и тренери и се заинтересирани за развојот на другите во кланската организациска култура.

Кога станува збор за личните вредности, тие во сите четири модели константно се јавуваат како фактор на влијание во детерминирањето на видот на организациска култура. Имено, во моделот за предвидување на кланската култура,

фигурираше довербата како детерминанта со $\beta=.133$, во моделот на предвидување на адхокративната култура фигурираше топлината како детерминанта со $\beta=.108$, кај моделот за предвидување на пазарната култура пак, фигурираа дури три подваријабли (детерминанти) од варијаблата лични вредности и тоа топлина со $\beta=.125$ и доверба со $\beta=.094$ во позитивна насока, а асертивноста со $\beta=-.118$ во негативна насока, додека за предвидување на хиерархиската култура фигурираше топлината со $\beta=.132$ како детерминанта. Ваквото присуство на подваријаблите укажува на важноста и на статистички докажаното влијание кое тие го имаат врз одредувањето на организациската култура. Како што може да се согледа, конкретно довербата (или доверливоста) во лидерот се јавува како влијателна подваријабла во три од четирите видови на организациска култура (кланска, адхокративна, пазарна), што дава и индикација дека не е важна доверливоста како лидерска карактеристика за културата да биде хиерархиска. Слично како со емпатијата како способност на емоционалната интелигенција, така и топлината како лична лидерска вредност се јавува како детерминанта на организациските култури кои тежнеат кон стабилност (хиерархиска и пазарна). Ваквата состојба со подваријаблите кои фигурираат како детерминанти во моделите на предвидување, дава доволна основа за да може да се потврди и третата хипотеза на ова истражување **Н-3: Личните вредности на лидерот влијаат на одредувањето на видот на организациската култура**, зајакнувајќи ги или намалувајќи ги нејзините карактеристики, како што е прикажано во моделите на предвидување.

Кога станува збор за системот за наградување и казнување, поставениот легитимитет од страна на теоретската основа, изложен во претхоните глави, особено со тврдењата на Schein (2004) дека начинот на којшто лидерот наградува и казнува формира одредена претпоставка за организациската култура, само се зајакна со резултатите од емпириското истражување. Имено, сите четири модели на предвидување на организациските култури покажаа дека одреден елемент на системот на наградување и казнување влијае во одредувањето на видот на организациска култура, во различна комбинација со останатите тествирани подваријабли. Се докажа дека условното наградување позитивно влијае на формирање на адхокративната организациска култура со $\beta=.186$, додека безусловното наградување ги намалува карактеристиките на организациската култура, со $\beta=-.084$.

Кај пазарната култура фигурираат и условното казнување, како варијабла што влијае во прилог на овој вид на организациска култура, со $\beta=.150$, додека, безусловното казнување, влијае обратнопропорционално со $\beta=-.119$. Слично и кај хиерархиската култура, условното казнување позитивно влијае на формирање на хиерархиска култура со $\beta=.096$, додека безусловното казнување влијае обратнопропорционално со $\beta=-.158$. Она што се посебно се истакнува како факт е дека безусловното казнување се појавува кај три од четирите видови на организациска култура (кланска, пазарна, хиерархиска) како обратнопропорционална детерминанта, доволно влијателна да ја обезличува културата со одреден степен на влијание, соодветно на моделите на предвидување. Сепак, она што останува константно, а оди во прилог на потврдување на четвртата хипотеза е дека во сите четири модели на предвидување на секој вид на организациска култура, фигурираат детерминантите на системот на наградување и казнување. Вака поставените модели ја оправдуваат претпоставката и ја потврдуваат четвртата хипотеза на ова истражување **Н-4: Системот на награди и казни кој го практикува лидерот има влијание во одредувањето на видот на организациска култура.**

4.6.4. Перспективи и ограничувања на истражувањето

Како и сите други емпириски истражувања, така и ова е предмет на различни ограничувања и перспективи кои треба да се земат предвид во понатамошните истражувања. Најпрво, од аспект на дизајнирањето на прашалникот најголемиот дел од трудовите за тестирање на лидерските стилови го користат Multifactor leadership questionnaire- form 6 short (MLQ-6S), кој ги тестира елементите на трансформациско и трансакциско лидерство (идеализирано влијание, инспиративна мотивација, интелектуална стимулација, индивидуално препознавање, условна награда, исклучителен менаџмент, laissez-faire), а воопшто да немаше истражувања кои ги тестираат лидерските стилови кои ги посочува Goleman (2000). Уште помалку, вакви истражувања можеа да се најдат на територија на Република Северна Македонија, или во регионот. Слично како и со лидерските стилови, така и со организациската култура, имаше трудови кои ја обработуваат организациската култура, но малку по моделот на Competing Values Framework, во кои се истакнуваше дисертацијата на Јованоска (2018) која имаше најблизок дизајн до оној потребен за ова истражување.

Иако беше (и е) повеќе од јасно дека оваа дисертација нема да одговори на сите прашања поврзани со одредување на видот на организациска култура, сепак, земени во предвид беа значителен број на подваријабли (вкупно 25) кои беа тестирани. Ваквото множество на варијабли предизвика прашалникот да има вкупно 185 прашања и да побарува време за решавање од повеќе од 25-30 минути, што најверојатно се отслика на големиот број на отстапувања и нерелевантни примероци во процесот на чистење на остатоците. Во исто време, од аспект на обемот на прашалникот, за да се намали на обем, а пак да бидат тестирани соодветните варијабли за суштината на истражувањето, не сите елементи на емоционалната интелигенција кои се предвидени со ECI 2.0 или со NEO PI-R, беа земени предвид. Ваквиот дизајн остава простор за претпоставка дека можеби некои од тестираните елементи на емоционалната интелигенција или на личните вредности на лидерот релевантно ќе влијаат на детерминирање на видот на организациската култура.

Од друга страна пак, сите модели на предвидување даваат сигурност на исходот од 40% до 50%, што статистички е одлично и релевантно, но од

практичен аспект гарантира само половина од културата која ќе биде исход на практикувањето на ваквата комбинација на лидерство. Од аспект на зголемување на овој процент, се остава простор за размислување да се воведат и тестираат уште некоја релевантна варијабла, која ќе предизвика зголемена сигурност и објаснување на повисок процент на видот на организациска култура.

Од аспект на спроведување на истражувањето, како што беше наведено во глава 4.3.4 Методологија на спроведување на истражувањето, истото беше спроведено преку споделување на платформите Facebook, Instagram и LinkedIn. Ова исто така може да биде земено предвид како ограничување или да претставува одреден степен на ризик од пристрасност, поради фактот што примерокот на кој се пласира прашалникот се луѓе кои (во начело) го познаваат истражувачот. Сепак, големината на иницијалниот примерок од 1045 испитаници, обезбеди доволно голема бројка, за откако беа исчистени отстапувањата, да можат да се извлечат релевантни заклучоци по статистички пат.

Анализата на резултатите, можеби е уште едно ограничување на ова истражување, затоа што беше извршена со користење на Stepwise-методот на линеарна регресија. Имено, овој метод иако претстави одлични модели на предвидување согласно понудените варијабли, сепак за него се кажува дека во SPSS-програмата е ист како forward-методот, со тоа што секогаш кога ќе се додаде предиктор-варијабла се прави тест на отстранување на најмалку употребливиот предиктор (кој можеби претходно бил земен предвид) (Field, 2013). Ваквите тврдења ја отвораат можноста, кога повторно би се правело ова или слично истражување, да се премине кон искористување на некој друг метод на регресија како што е хиерархиската регресија или можеби backward-методот.

Перспективите на ова истражување иако се неограничени, можат да се сведат на спроведување на повеќе истражувања и објавување на трудови, а со тоа збогатување на достапната литература и извори кои ја обработуваат оваа тематика. Преземањето на ризикот со дизајнирање на обемен прашалник беше оправдан и би бил во иднина оправдан доколку примерокот е голем и има опфаќа доволен број на испитаници кои ќе обезбедат статистичка сигурност за извлекување на релевантни заклучоци. Истражувањето и пронаоѓањето на

варијабла која дополнително би влијаела на одредувањето на видот на организациската култура, би требало да биде една од главните перспективни цели за исполнување преку емпириско истражување. Пронаоѓањето на ваквата варијабла би предизвикала повисока вредност на прилагодениот R^2 (adjusted R^2), а што би значело дека во комбинација со таа варијабла би се зголемила сигурноста културата да резултира со саканиот вид. Проширувањето на истражувањето, на основа на пронајдоците на ова истражување само ќе придонесе до појаснување на сликата на што конкретно влијае на одредувањето на видот на организациската култура, а тоа може да претставува вистински адут, како за организациските науки, така и за секторот на консултантството и компаниите кои се занимаваат со организациски развој.

Надоврзано со ова, ограничувањето поставено од општата дисеминација, може во перспектива да се надмине со тоа што истиот или сличен прашалник ќе бидат спроведени контролирано на фирми со исти (или различни) дејности. На ваквиот контролиран примерок би се очекувало да се добијат податоци кои би биле статистички полесни за обработување, а во исто време, со соодветна релевантност, конкретно, за секторот во кој ќе се одлучи да се спроведува истражувањето. Оттука, би можело да се пристапи, освен кон регресивни анализи и извлекување на заклучоци во врска со влијанието, и кон компаративни студии за евентуалните разлики кои би се нашле во резултатите од примероците. Вака добиените резултати можат да се искористат и за проширување на сознанијата во доменот на организациската култура и во доменот на организацискиот развој на самите фирми во кои би се спроведувало истражувањето.

Перспективите на ова истражување, од друг аспект, можат да се поврзат со имплементација на сознанијата добиени преку емпириски пат, во пракса. Имено, добиените резултати можат да послужат како насоки за развој на лидерите и нивна материјализација во насока на добивање на посакуваниот вид на организациска култура. На овој начин лидерите можат да ги акцентираат наведените лидерски стилови во својата работа, да ги зајакнат своите вештини на емоционална интелигенција, да присвојат или практикуваат одредени вредности и да практикуваат соодветен начин на наградување и казнување и да ја генерираат соодветната организациска култура која ја посакуваат. Сосема природно,

насоките кои ги даваат генерираните модели на предвидување, можат и треба да се комбинираат со искуството и праксата, со цел организациската култура да го добие соодветниот лик во самата работна организација. Ваквите перспективи на истражувањето говорат за обемот, сериозноста и комплексноста на темата, како и за придонесот кој резултатите од истражувањето го имаат во организациските науки.

ЗАКЛУЧОК

Врз основа на теоретското истражување на научната литература, како и сознанијата од емпириското истражување за оваа докторска дисертација поврзани со начинот на влијание на компонентите на лидерството врз формирањето на видовите на организациска култура, може да се извлечат следните заклучоци:

1. „Лидерството претставува трансформациски процес помеѓу лидерите и следбениците, во кој лидерите влијаат врз следбениците, користејќи го својот авторитет, алатки за мотивација или вид на моќ, со цел остварување на некоја организациска цел или да направат позитивна промена во организацијата.“ Од ова произлегува дека „лидерите се луѓето кои самоиницијативно, во согласност со ситуацијата или врз основа на формално доделената улога, влијаат на останатите за да остварат одредена организациска цел, или да направат позитивна промена во организацијата“.
2. Приодот на поделба на лидерските стилови на трансформациски и трансакциски не претставува глорификација на едниот и/ или обезличување на другиот пристап. Напротив, иако трансформациското лидерство е посилно поврзано со пониски стапки на тензија во работата, поголема ефективност, помал стрес, сепак не може потполно да се застапи тезата дека тоа е универзално пофункционално од трансакциското лидерство. Сепак, постојат наоди дека трансакциското лидерство се покажува како ефективно во најразлични ситуации, а комбинација од трансакциски и нагласен трансформациски лидерски пристап се покажа како значително ефективна пракса.
3. Голмановата теорија за лидерски стилови покажува дека најуспешните лидери користат комбинација на лидерски стилови, дека лидерските стилови се поврзани со емоционалната интелигенција и дека природно е секоја индивидуа да тежнее повеќе кон еден лидерски стил (или една група на стилови) повеќе отколку кон друг. Од ваквите предуслови се заклучува дека кога би се развивал модел за учење на лидерските стилови, покрај

запознавањето со нивните особености и карактеристики, важно е лидерите да научат кои вештини на емоционалната интелигенција се во позадината на стилот и како истите се ставаат во функција.

4. Лидерите не се имуни на појавата на елементи на контрапродуктивното (токсичното) лидерство. Важна е свесноста за токсичното лидерство и нејзините ефекти на намалување на благосостојбата на следбениците, моралот, посветеноста, кохезијата, ефективноста, подготвеноста и продуктивноста на самата организација. Од аспект на намалување на ефектите на токсичното лидерство на личен план, е да имаат претходно создадено предуслови нивните следбеници да го препознаат тоа како спорадична грешка (или момент на слабост), а не како воспоставена пракса на однесување.
5. Вредностите се неизбежен и фундаментален дел од лидерството и од организациското однесување. Тие подразбираат здрави лични вредности и мотиви на лидерот, од аспект на лидерскиот интегритет, што подразбира доследно лидерско однесување, во согласност со личните и/или компаниските вредности. Ваквото поимање на вредностите се поврзува со концептот на лидерство базирано на вредности (value based leadership), кој децидно го застапува ставот дека лидерите треба да бидат олицетворение на компаниските вредности преку начинот на којшто водат, комуницираат, се однесуваат на секојдневно ниво.
6. Организациската култура традиционално е составена од организациски вредности кои се материјализираат преку норми, артефакти и се препознаваат во шемите на однесување на членовите на организацијата (основните претпоставки). Нагласувањето на (пожелно) компаниските вредности од страна на лидерите ќе предизвикаат воспоставување на одредени норми на однесување на лидерите, а самото практикување на лидерството основано на ваквите норми, ќе предизвика следење и формирање на основни претпоставки за функционирање кај вработените. Со други зборови, начинот на материјализација на вредностите ќе предизвика формирање на организациска култура, согласно компаниските вредности.

7. Авторитетот, во неговата најформална (традиционална) форма, произлегува од позицијата во организацијата, односно од документи како што се организациска повелба, писмен опис на работното место или договор за вработување. Затоа што авторитетот е тесно поврзан со легитимната (формалната моќ), начинот на неговото практикување може да влијае на исходот, зависно од процесот на делегирање задачи. Имено, легитимноста на барањето може да се доведе во прашање доколку тоа е во спротивност со основните вредности на организацијата или на поширокото општество на кое припаѓаат членовите на организацијата. За да се избегне нарушување на авторитетот на лидерот, потребно е практикување на насоките и советите за издавање на задачи, како што е објаснување за причината за задачата, доследност во критериумите за извршување на задачата и сигурност и самодоверба во издавањето на задачите.
8. Овластувањето или делегирањето на авторитет може да биде перцепирано како елемент на партиципативност преку кој лидерот обезбедува учество на вработените во процесот на одлучување, но не смее да се заборави дека вработените можат да се сметаат за авторизирани не само кога им е доделена одговорност за задачи, туку и кога се поддржани од други кои се формално или неформално поврзани со улоги на авторитет. Оттука, не е неопходно формално овластување за да се обезбеди етичко лидерство, а со тоа да се стекне авторитет.
9. Од аспект на моќта и влијанието на лидерот, препознавањето на видовите на моќ и нивната практична примена согласно организацискиот контекст можат да бидат особено полезни и во обезбедување на ефективност на лидерството и во домен на пренесување на одреден вид на организациска култура. Методите на влијание се еден најпластичен пример за пренесување на влијание преку практикување на „меки вештини“.
10. Пренесувањето и вградувањето на елементите на организациската култура се случува главно по два канали: 1) процес на социјализација - од самиот процес на избор на вработените и нивно вработување, преку искуства кои поттикнуваат понизност и учење преку работа, што се два принципи кои се надоврзуваат еден на друг, сето ова поддржано од системите за награди и контрола и секојдневно придржување до компаниските вредности и

доследни лични примери од страна на лидерите и раководниот кадар и на крај, преку зајакнување на фолклорот на организацијата, односно негување на артефактите и традициите кои организацијата ги има воспоставено и можат да се забележат во нејзината работна средина; 2) преку механизмите за вградување и зајакнување на организациската култура кои ги посочува Schein (1990, 2004) преку работи на кои лидерите посветуваат внимание, мерат и контролираат на редовна основа, начин на кој лидерите реагираат на критични инциденти и организациски кризи, начин на кој лидерите ги распределуваат ресурсите, преку моделирање на улоги, настава и коучинг, преку начинот на кој лидерите ги распределуваат наградите и статусот, начин на кој лидерите вработуваат, избираат, унапредуваат и разрешуваат, преку дизајнирање и структурирање, воспоставување на организациски системи и процедури, негување на обредите и ритуалите на организацијата, дизајнирање на физичкиот простор, раскажување за важните настани и луѓе од организацијата, формалните кредоа и изјави за организациската филозофија, верувања и повелби.

11. Дијагностиката на организациската култура е процес кој се врши пред да се отпочне систематската промена на организациската култура. Моделот за промена на Bremer (2011) е еден од наједноставно структурираните модели на промена и опфаќа: проценка, анализа на резултатите, организација на работилници за запознавање на организациската култура, ангажираност на вработените и достигнување на консензус за моменталната организациска култура, скенирање на иднината – постигнување на консензус за посакуваната организациска култура, дефинирање на посакуван профил на вредности, мајндсети, способности и ефекти. Вака поставениот модел соодветствува на теоретската основа на моделот на Kotter (1996) за организациски промени.
12. Организациската култура во македонските работни организации доминантно е комбинација од сите четири култура, со доминантно хиерархиски карактеристики – работата се фокусира на почитување на процедури и правила во работењето, почитување на авторитети, тежнеење кон отсуство на грешки; со слично доминантни карактеристики на пазарна култура – фокус кон испорачување на продукти, конкуритивност и од

внатре и кон надвор, постигнување на поставените цели, тежнеење кон подобри резултати од претходно; помалку доминантни карактеристики на кланска култура - луѓето имаат многу заеднички работи, учеството е на високо ниво, лидерите се ментори, битен е развојот на вработените и најмалку доминантни карактеристики на адхокративна култура – најмалку се нагласува размислувањето „надвор од кутијата“, проактивноста, преземањето на ризици, креативноста и иновацијата. Воглавно, фокусот е ставен на стабилноста, кон внатреорганизациските работи, но и кон надвор од аспект на постигнување на мисијата или задоволување на побарувањата на пазарот.

13. Македонскиот корпоративен лидер е личност којшта поседува многу силни лични вредности на постигнување, топлина, асертивноста, доверба и самодисциплина и исполнителност. Поседувањето на ваквите вредности природно се поврзува со практикувањето на афилијативниот лидерски стил и воопшто со трансформационските лидерски стилови. Оттука, лидерите во работните организации во Република Северна Македонија, тежнеат да ги практикуваат трансформационските лидерски стилови, отколку трансакционските, со тоа што лидерскиот стил претставува комбинација од визионерскиот и демократскиот лидерски стил. Најмалку доминантен лидерски стил е оној кој е комбинација од командувачкиот стил и стилот на одредување на темпо. Профилот на емоционалната интелигенција на македонскиот лидер е основан на средно-влдадени вештини на емоционалната интелигенција (развој на другите, прилагодливост, влијание, точна самопроценка, емоционална самосвест и менаџмент на конфликти), при што силна страна им е изразувањето на емпатија и точна самоконтрола (високо-оценети вештини на ЕИ), додека пак, простор за подобрување е нивната транспарентност во работата.
14. Решението за условното казнување на вработените е најдоминантен пристап за стимулација и мотивација, проследено со условното наградување, потоа безусловното наградување и на крај безусловното казнување. Ваквата поставеност на системот на наградување и казнување на лидерите може да укажува на можна трансакциска поставеност на односите на лидерот со следбениците, земајќи предвид дека тоа е

најдоминантен пристап од тестираните варијабли. Не може да се каже дека комплетно се пресликува на стилот на лидерство на лидерите и следбениците, или дека ги изолира другите мотивациски методи.

15. Кланската организациска култура која се одликува како средина во која сечиј пристап е пријателски, луѓето имаат многу заеднички работи, лидерите се препознаени како ментори или како партирајхални фигури, учеството е на високо ниво, а успехот е дефиниран низ рамката на задоволување на потребите на клиентите и грижата за луѓето се генерира преку практикување на афилијативниот, демократскиот и визионерскиот лидерски стил. Лидерите треба да бидат доверливи и да се фокусираат на развојот на другите, паралелно на ова, да се избегнува безусловното казнување.
16. За да се формира адхокративна организациска култура – култура во која ќе биде охрабрувано преземање на ризик, креативност, иновација, визионерство, лидерите ќе се гледаат како иноватори, ќе бидат промовирани индивидуални иницијативи и слобода, потребно е лидерите да практикуваат демократски, визионерски и коучинг лидерски стил, при што нагласено условно ќе наградуваат, а нема да се штедат и да бидат топли и безусловно да наградуваат. Способностите на емоционалната интелигенција нужно не влијаат на детерминирањето на ваквиот вид на организациска култура.
17. За формирање на пазарната организациска култура – култура која ги нагласува целите, роковите и завршувањето на работите, при што луѓето се фокусирани на нивно исполнување, додека лидерите се меѓусебни ривали и посветени на работата потребна е комбинација на визионерски, демократски и командувачки лидерски стил практикуван од лидерите, изразување на емпатија, лидерите да изградат доверба кај вработените, односно да бидат доверливи при секојдневната комуникација, да се интересираат за работата на своите потчинети и да им причинува задоволство да разговараат со нив и да бидат асертивни во своите побарувања и потреби. Во прилог на формирањето на ваквиот вид на организациска култура оди и условното казнување, додека безусловното

казнување го обезличува влијанието на сите варијабли кои позитивно влијаат на формирањето на пазарната култура.

18. Хиерархиска организациска култура се формира така што лидерите практикуваат комбинација од афилијативен, командувачки и визионерски лидерски стил, топли се и емпатични, но условно казнуваат за да ги санкционираат грешките и недостатоците на вработените. Како и во претходните, така и во врска со овој вид на организациска култура, не се препорачува безусловното казнување, доколку целта е да се креира хиерархиска култура. Комбинацијата на овие варијабли и тежнеењето кон стабилност, контрола, интересен фокус, ќе резултира со креирање на култура каква би се очекувала во традиционалните „пирамидално“ поставени работни организации.
19. Мерките за стимулација и санкционирање (безусловно и условно казнување и безусловно и условно наградување) се присутни како лидерски практики во работните организации во државата. Имено, условното казнување е сепresentно како лидерска мерка на санкционирање која се практикува при непостигнување на предвидените резултати и претставува активен чинител на организациската култура. Од друга страна пак, безусловното казнување зазема форма на константа во неговото обратнопропорционално влијание кај сите видови на организациска култура и сите модели на предвидување на оваа докторска дисертација. Може да се каже дека безусловното казнување е деструктивно по прашање на формирање на организациска култура и го уназадува ликот на секој вид на организациска култура, кој се цели да се постигне. Условното наградување е присутно само како чинител кај адхокративната организациска култура.
20. Во сите четири модели фигурираат по три лидерски стила кои влијаат на формирање на организациската култура, додека од другите варијабли има помалку, при што секогаш како највлијателна подваријабла се истакнува некој од лидерските стилови, во комбинација со уште некој друг лидерски стил и некоја друга подваријабла. Ваквата состојба укажува дека е безбедно да се заклучи дека комбинацијата на лидерски стилови најмногу

влијае каков вид на култура ќе се создаде во работната организација, но ова влијание не е изолирано од другите подваријабли соодветно.

21. Вештините на емоционалната интелигенција на лидерите не влијаат на формирањето на организациската култура во таа мера како што влијаат лидерските стилови. Само дел од способностите на емоционалната интелигенција на лидерот се присутни како детерминанти на одредување на видот на организациската култура, како што е случајот со пазарна и хиерархиска култура на кои влијае емпатијата (култури кои тежнеат кон стабилност: внатрешна стабилност – хиерархиска култура; надворешна стабилност – пазарна култура) и на кланска култура на која влијае развојот на другите.
22. Личните вредности во сите четири модели се јавуваат како фактор на влијание во детерминирањето на видот на организациска култура. Имено, довербата (или доверливоста) во лидерот влијае на формирање на три од четирите видови на организациска култура (кланска, адхокративна, пазарна), што дава индикација дека не е релевантен фактор лидерската карактеристика, за културата што е во формирање да биде хиерархиска. Топлината како лична лидерска вредност се јавува како детерминанта на организациските култури кои тежнеат кон стабилност (хиерархиска и пазарна).
23. Сите четири модели на предвидување покажаа дека одреден елемент на системот на наградување и казнување влијае во одредувањето на видот на организациска култура. Природно, ова важи кога не е изолиран од останатите релевантни подваријабли на предметниот модел. Оттука, се заклучува дека системот за наградување и казнување претставува фактор на предвидување и одредување на видот на организациска култура.
24. Несомнено, практикувањето на одредена комбинација на лидерски стилови ќе доведе до креирање на одреден вид на организациска култура. Дополнително, со каков вид ќе резултира таа организациска култура, ќе зависи од личните вредности на лидерот и начинот на наградување и казнување и делумно, од неговите вештини на емоционална интелигенција.
25. Емпириското истражување од оваа докторска дисертација се фокусира на истражување на влијанието на лидерството врз процесите на формирање на

организациска култура, конкретно на видот на организациска култура кој се добива како исход од различните комбинации на детерминантите. Предмет на истражување е начинот на влијание на четирите главни варијабли на лидерството - лидерски стилови, вештини на емоционалната интелигенција, лични вредности и систем на наградување и казнување врз организациската култура која ќе се формира. По сеопфатната обработка на податоците добиени од резултатите од испитаниците и по нивна статистичка анализа, главниот заклучок од спроведеното истражување е дека лидерските стилови секогаш се јавуваат како доминантни чинители на организациската култура, проследени со системот за наградување и казнување, со личните карактеристики и на крај со елементите на емоционалната интелигенција.

26. Придонесот кој резултатите и заклучоците од истражувањето го даваат се препознава во три насоки и тоа: 1) од аспект на практикување на лидерството за формирање на посакуваната организациска култура; 2) од научен аспект, за истражувачите кои согледувајќи ги овие наоди, добиваат основа за понатамошни истражувања во областа на истражување, конкретно со интерес на истражување на лидерство и организациска култура и 3) од аспект на консултантство, за консултантите кои како ментори и менаџери на промена можат да ги искористат овие наоди за да придонесат во формирање на посакуваната организациска култура, преку практикување на истражувачките елементи на лидерството.

Користена литература

1. Adkins, S. (2004, February). Beneath the tip of the iceberg: Technology plumbs the affective learning domain. *Training and Development Magazine*, 28–33.
2. Agostinelli, C. (2002) ‘Robust stepwise regression’, *Journal of Applied Statistics*, 29(6), pp. 825–840. doi: 10.1080/02664760220136168.
3. Ali, Reena & Ahmad, Muhammad Shakil. (2008). The Impact Of Reward And Recognition Programs On Employee's Motivation And Satisfaction A Co Relational Study. *International Review of Business Research Papers*. 5.
4. Al-Omari, W. M. M., (2015). Correlation between Personality Traits, Learning Approaches and Academic Performance of Dental Students. Master thesis. Sydney: University of Sydney.
5. Aluja, A., Garcia, O., Rossier, J. and Garcia, L.F., (2005). Comparison of the NEO-FFI, the NEO-FFI-R and an alternative short version of the NEO-PI-R (NEO-60) in Swiss and Spanish samples. *Personality and Individual Differences*, 38(3), pp.591-604.
6. Bass, B. M. & Stogdill, R.M., (1990) *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*, 3rd ed. New York: The Free Press.
7. Benz, M. and Frey, B. S., 2003, “The Value of Autonomy: Evidence from the Self-Employed in 23 Countries,” working paper 173, Zurich: Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich.
8. Bleidorn, W., Kandler, C., Riemann, R., Angleitner, A. and Spinath, F.M., (2009). Patterns and sources of adult personality development: growth curve analyses of the NEO PI-R scales in a longitudinal twin study. *Journal of personality and social psychology*, 97(1), p.142.
9. Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. S. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* (pp. 343–362). Jossey-Bass/Wiley.

10. Bremer, M., (2012). *Organizational culture change – Unleash your organization's potential in circles of 10*. Zwole: Kikker Group.
11. British Ministry of Defence. (2021). *Army leadership doctrine*. AC 72029. Camberley Surrey: Centre for Army leadership.
12. Brookshier, A, Boyd, R. (2013). “SPSS DATA SCREENING”. College of Education Research Center. Northern Arizona University. Accessed on 16.07.2024. <https://nau.edu/wp-content/uploads/sites/30/COERC-SPSS-Data-Screening-Tutorial.pdf>.
13. Caillier, James. (2014). Toward a Better Understanding of the Relationship Between Transformational Leadership, Public Service Motivation, Mission Valence, and Employee Performance: A Preliminary Study. *Public Personnel Management*. 43. 218-239. 10.1177/0091026014528478.
14. Cameron, E., Green, M., (2012). *Making Sense of Change Management_ A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. London: Kogan Page.
15. Cameron, K.S., Quinn, R.E., (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, Wiley print.
16. Cherniss, C. (2000). Social and emotional competence in the workplace. In R. Bar-On & J. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* (pp. 433–458). San Francisco: Jossey-Bass.
17. Collins, J. (2001), *Good to great*. Random House Business Books.
18. Costa Jr, P.T., (1996). “Work and personality: Use of the NEO-PI-R in industrial/organisational psychology”. *Applied Psychology*, 45(3), pp.225-241.
19. Costa, Paul & McCrae, Robert. (2008). “The revised NEO personality inventory (NEO-PI-R)”. *The SAGE Handbook of Personality Theory and Assessment*. 2. 179-198. 10.4135/9781849200479.n9.
20. David, F.R. and David, F.R., (2017). *Strategic Management: A competitive advantage approach concept and cases*. Sixteenth Edition. Boston: Pearson.
21. David. S.N.J., Valas. S. (2018). “Assessing Organization Culture – A Review on the OCAI Instrument. I. Birla Institute of Technology and Science 21-22.

22. David. S.N.J., Valas. S. (2018). Assessing Organization Culture – A Review on the OCAI Instrument. International Conference on Management and Information Systems. Birla Institute of Technology and Science 21-22.
23. Davis, K. (1968). Attitudes toward the legitimacy of management efforts to influence employees. *Academy of Management Journal*, 11, 153–162.
24. De Beer, M., & Van Heerden, A. (2014). Exploring the role of motivational and coping resources in a Special Forces selection process. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 40(1), Art. #1165, 13 pages. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1165>. Copyright Notice:© 2014. The Authors. Licensee: AOSIS OpenJournals.
25. De Dreu. C. K. W., Weingart. L. R., and Kwon. S., (2000). “Influence of Social Motives on Integrative Negotiation: A Meta-Analytic Review and Test of Two Theories,”, *Journal of Personality & Social Psychology*. Washington DC: American Psychological Association.
26. De Fruyt, F., Mervielde, I., Hoekstra, H.A. and Rolland, J.P., (2000). Assessing adolescents' personality with the NEO PI-R. *Assessment*, 7(4), pp.329-345.
27. Dessler, G. (2002). “How to Earn Your Employees’ Commitment,” *Academy of Management Executive*, Vol. 13, No. 2 .
28. Detrick, P. and Chibnall, J.T., (2006). NEO PI-R personality characteristics of high-performing entry-level police officers. *Psychological services*, 3(4), p.274.
29. Detrick, P., & Chibnall, J. T. (2013). Revised NEO Personality Inventory normative data for police officer selection. *Psychological services*, 10(4), 372–377. <https://doi.org/10.1037/a0031800>.
30. Djokic, B. (2012). „Emotional Intelligence, Leadership and Organizational Performances“. Masterarbeit. Universitat Wien. <https://core.ac.uk/download/pdf/18263506.pdf> .
31. Doherty, T. L., & Horne, T. (2002). *Managing the Public Services: Implementing Changes. A Thoughtful Approach*. London: Routledge.
32. Dr. B. Swathi. “Impact of Rewards and Recognition on Employee Motivation and Satisfaction in Private Banks of Hyderabad – A Study”. *IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM)*, 24(12), 2022, pp. 22-26.

33. Druskat, V., & Wolff, S. (2001). Group emotional intelligence and its influence on group effectiveness. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations* (pp. 132–155). San Francisco: Jossey-Bass.
34. Drzewiecka, M., Roczniowska, M., (2018). “The relationship between perceived leadership styles and organisational constraints: An empirical study in Goleman’s typology”. *Elsevier*. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2018.08.002.1162-9088>.
35. Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4th ed.). SAGE Publications.
36. Finkelstein, S., D.C. Hambrick, and A.A. Cannella (2008), *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards* (Oxford, UK: Oxford University Press).
37. Fitzgibbons, A., Davis, D. and Schutte, P.C., (2004). Pilot personality profile using the NEO-PI-R (No. NASA/TM-2004-213237).
38. French, J. R. P. Jr. and Raven, B., “The Bases of Social Power,” in D. Cartwright (ed.). 1959. *Studies in Social Power*. Ann Arbor, MI: University of Michigan, Institute for Social Research.
39. Gardner, J. W. (1990). *On leadership*. New York: Free Press.
40. Gaughan, E.T., Miller, J.D. and Lynam, D.R., (2012). Examining the utility of general models of personality in the study of psychopathy: A comparison of the HEXACO-PI-R and NEO PI-R. *Journal of personality disorders*, 26(4), pp.513-52.
41. Gerras, S. J. STRATEGIC LEADERSHIP. (2012). *Primer for Senior Leaders*. 4th Edition. Carlisle: Department of Command, Leadership, and Management. School of Strategic Landpower, U.S. Army War College.
42. Giacomantonio, M., De Dreu, C. K. W., and Mannetti, L., (2010). “Now You See It, Now You Don’t: Interests, Issues, and Psychological Distance in Integrative Negotiation,” *Journal of Personality & Social Psychology*. Washington DC: American Psychological Association.

43. Gignac, G.E., (2009). "Partial confirmatory factor analysis: Described and illustrated on the NEO-PI-R. *Journal of Personality Assessment*, 91(1), pp.40-47.
44. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Harvard Business School Press.
45. Goleman, D., (2000). "Leadership that gets results". *Harvard Business review*. 78, 78-90.
46. Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1976), "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory," *Organizational Behavior and Human Performance*; and Hackman J. R. and Oldham G. R., *Work Redesign*.1980, MA: Addison-Wesley.
47. Hambrick, D.C. (2007), "Upper echelons theory: An update". *Academy of Management Review* 32: 334–343.
48. Hambrick, D.C., and Mason, P.A. (1984), "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers", *Academy of Management Review* 9: 193–206.
49. Helfrich, C.D., Li, Y.F., Mohr, D.C., Meterko, M., and Sales, A.E., (2007). "Assessing an organizational culture instrument based on the Competing Values Framework: Exploratory and confirmatory factor analyse. *Implementation Science*". BioMed Central. doi:10.1186/1748-5908-2-13.
50. Heritage, B., Pollock, C., Roberts, L., (2014). "Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument". *PLoS ONE* 9(3): e92879. doi:10.1371/journal.pone.0092879.
51. Hinkin, T.R., Schriesheim, C.A. (2008). An Examination of "Nonleadership": From Laissez-Faire Leadership to Leader Reward Omission and Punishment Omission. *Journal of Applied Psychology*. Vol 93, issue 6. DOI: 10.1037/a0012875.
52. Huczynski, A.A., Buchanan, D.A., (2013). *Organizational Behavior*. Harlow: Pearson education.
53. Ibarra, H. (2015). "The authenticity paradox". *Harvard Business Review*, January-February, 93 (12), 52-59.
54. İpek, C. (2010). "Predicting organizational commitment from organizational culture in Turkish primary schools". *Asia Pacific Education Review*, 11(3), 371–385. doi:10.1007/s12564-010-9097.

55. Jonassaint, C.R., Siegler, I.C., Barefoot, J.C., Edwards, C.L. and Williams, R.B., (2011). "Low life course socioeconomic status (SES) is associated with negative NEO PI-R personality patterns". *International journal of behavioral medicine*, 18, pp.13-21.
56. Kalliath, T.J., Bluedorn, A.C., and Gillespie, D.F., (1999) "A Confirmatory Factor Analysis of the Competing Values Instrument". *Educational and Psychological Measurement*. 59: 143. DOI: 10.1177/0013164499591010.
57. Keeney, R. L. (1994). "Creativity in decision making with value-focused thinking". *Sloan Management Review*, 35(4), 33-41.
58. Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). "Leadership: Do traits matter?". *The Executive*, 5, 48–60.
59. Kramer, R. M., (2014), "Power and Influence at the Top: Effective and Ineffective Forms of Leader Behavior". *Jepson studies in leadership: Conceptions of Leadership- Enduring ideas and emerging insights*, New York: Palgrave MacMillan.
60. Krings, F. & Facchin S., (2009) "Organizational Justice and Men's Likelihood to Sexually Harass: The Moderating Role of Sexism and Personality," *Journal of Applied Psychology* 94, no. 2.
61. Kunnanatt, J. (2004). "Emotional intelligence: The new science of interpersonal effectiveness". *Human Resources Development Quarterly*, 15, 489–495.
62. Lewicki. R. J., 1981. "Bargaining and Negotiation," *Exchange: The Organizational Behavior Teaching Journal*.
63. Lynn McMarlane Shore, L.M., Thornton, G.C., and Newton, L.A., (1989). "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Behavioral Intentions and Employee Behavior,". *Academy of Management Proceedings*, pp. 229–333.
64. McCrae, R.R., (2002). "NEO-PI-R data from 36 cultures: Further intercultural comparisons. The five-factor model of personality across cultures", pp.105-125.
65. McEnrue, M.P., Groves, K. (2006). "Choosing Among Tests of Emotional Intelligence: What Is the Evidence?". *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY*, vol. 17, no. 1. Wiley Periodicals, Inc.

Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com) • DOI:
10.1002/hrdq.1159.

66. Mulder, M., Ritsema van Eck, J. R., & de Jong, R. D. (1970). "An organization in crisis and noncrisis conditions". *Human Relations*, 24, 19–41.
67. Naik. N.A., (2012). *ORGANISATIONAL CULTURE AND ORGANISATIONAL COMMITMENT IN A CONSULTING FIRM*. Master thesis. University of South Africa.
68. Naquin, C. E., (2003)., "The Agony of Opportunity in Negotiation: Number of Negotiable Issues, Counterfactual Thinking, and Feelings of Satisfaction," *Organizational Behavior & Human Decision Processes*. Amsterdam: Elsevier.
69. Northouse, P.G., (2013). *Leadership: Theory and Practice*. Los Angeles: SAGE.
70. Olav Vassend, Anders Skrandal. (2011). The NEO personality inventory revised (NEO-PI-R): Exploring the measurement structure and variants of the five-factor model, *Personality and Individual Differences*, Volume 50, Issue 8, Pages 1300-1304, ISSN 0191-8869, <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.03.002>.
(<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S019188691100122X>)"
71. Pascale, R. (1985). The paradox of "corporate culture": Reconciling ourselves to socialization. *California Management Review*, 52(2), 26-41.
72. Paulmichl, S. (2022). „The Effect of Organizational Culture on Female Leadership in Austria“. Masterarbeit. Universitat Wien. <https://theses.univie.ac.at/detail/62179>.
73. Peterson. R. S. and Behfar. K. J. (2003). "The Dynamic Relationship Between Performance Feedback, Trust, and Conflict in Groups: A Longitudinal Study," *Organizational Behavior & Human Decision Processes*. Amsterdam: Elsevier.
74. Podsakoff, P.M., Todor, W.D., Skov, R. (1982). "Effects of Leader contingent and noncontingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction". *Academy of Management Journal*. vol.25, no.4, 810-821.
75. Podsakoff. P.M.,Bommer. W.H., Podsakoff, N.P. MacKenzie, S.B.(2006). "Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of

- existing and new research”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 99. 113–142.
76. Price, Q. (2002). “Failure to Commit,” *HR Magazine*, pp. 99–104.
77. R.T. Mowday, L.W. Porter, and R. M. Steers. (1982). *Employee– Organization Linkages*, Academic Press, New York.
78. Raven. B. J. (1993). “The Bases of Power: Origins and Recent Developments,” *Journal of Social Issues*, Washington DC: Journal of Social Issues.
79. Reitz, H. J. (1977). *Behavior in organizations*. Homewood, IL: Irwin.
80. Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Organizational behavior*. Upper Saddle River, N.J., Pearson/Prentice Hall
81. Roberts, R. L. (2005). “The relationship between rewards, recognition and motivation at an insurance company in the Western Cape”. Master thesis. University of Western Cape: Department of Industrial Psychology. <http://hdl.handle.net/11394/217>.
82. Rossier, J., Meyer de Stadelhofen, F. and Berthoud, S., (2004). The Hierarchical Structures of the NEO PI-R and the 16PF5. *European Journal of Psychological Assessment*, 20(1), p.27.
83. Rothaermel. F.T., (2017). *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill Education.
84. Rozell, E., Pettijohn, C., & Parker, R. (2004). “Customer-oriented selling: Exploring the roles of emotional intelligence and organizational commitment”. *Psychology and Marketing*, 21, 405–424.
85. Rumelt, R. (2011), *Good Strategy, Bad Strategy: The Difference and Why It Matters* (New York: Crown Business).
86. Samuel DB, Ansell EB, Hopwood CJ, Morey LC, Markowitz JC, Skodol AE, Grilo CM. (2010). “The impact of NEO PI-R gender norms on the assessment of personality disorder profiles”. *Psychological Assessment*. 22(3):539-45. doi: 10.1037/a0019580. PMID: 20822266; PMCID: PMC2936705.
87. Sayeed, O. B., & Shanker, M. (2009). “Emotionally Intelligent Managers & Transformational Leadership Styles”. *Indian Journal of Industrial Relations*, 44(4), 593–610. <http://www.jstor.org/stable/27768233>.
88. Sayles, L. R. (1979). *What effective managers really do and how they do it*. New York: McGraw-Hill.

89. Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-bass.
90. Schein. E. H. (1983). "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture," *Organizational Dynamics* (Summer 1983), pp. 13–28.
91. Schein. E. H. (1996). "Leadership and Organizational Culture," in F. Hesselbein, M. Goldsmith, and R. Beckhard (eds.) (1996). *The Leader of the Future*. (San Francisco: Jossey-Bass).
92. Schinka, J.A., Kinder, B.N. and Kremer, T., (1997). "Research validity scales for the NEO--PI--R: Development and initial validation". *Journal of Personality Assessment*, 68(1), pp.127-138.
93. Schriesheim, C.A., Hinkin, T.R., Tetrault, L.A. (1991) The discriminant validity of the Leader Reward and Punishment Questionnaire (LRPQ) and satisfaction with supervision: A two sample, factor analytic investigation. *Journal of Occupational Psychology*, 64, pp.159-166.
94. Soto, C.J. and John, O.P. (2009). "Ten facet scales for the Big Five Inventory: Convergence with NEO PI-R facets, self-peer agreement, and discriminant validity". *Journal of research in personality*, 43(1), pp.84-90.
95. Sy, T., & Cote, S. (2004). Emotional intelligence: A key ability to succeed in the matrix organization. *Journal of Management Development*, 23 (5), 437–455.
96. Ten Velden. F. S., Beersma. B., and De Dreu. C. K. W., (2010). "It Takes One to Tango: The Effect of Dyads' Epistemic Motivation Composition in Negotiation," *Personality and Social Psychology Bulletin*. NJ: SAGE.
97. Warrick, D.D., (2017). "What leaders need to know about organization culture". *Business Horizons*, Amsterdam: Elsevier.
98. Wong L., Gerras C., Kidd W., Pricone R. and Swengros R. (2003). *STRATEGIC LEADERSHIP COMPETENCIES*. PA: *Strategic Studies Institute, US Army War College*. URL: <http://www.jstor.com/stable/resrep11719>.
99. United States Department of the Army (2019) *ADP 6-22: Army Leadership and the Profession*. Available at: https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN18529-ADP_6-22-000-WEB-1.pdf, Accessed: 04.04.2023.
100. Wolff, S. B. (2005). *Emotional competence inventory 2.0*. HayGroup. McClelland Center of Research and innovation. 0511-9889-HAYG.

101. Wootton, S., and Horne, T., (2003). *Strategic Thinking: A nine step approach to strategy and leadership for managers and marketers*. London: Kogan page.
102. Yukl, G. (1998), *Leadership in Organizations*, 4th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall).
103. Yukl, G. (2010), *Leadership in Organizations*, 7th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall).
104. Yukl, G. "Use Power Effectively," in E. A. Locke (ed.). (2004). *Handbook of Principles of Organizational Behavior*. Malden, MA: Blackwell.
105. Ѓуров, Л. (2017). *Лидерство – состојка која групата ја прави тим, а членовите лидери*. Скопје: Институт за индивидуален и организациски развој Симбиотика.
106. Ѓуров, Л., (2011). *Влијанието на лидерството врз развојниот процес на тимот и неговите членови за ефективен менаџмент на организацијата*. Докторска дисертација. Скопје: Економски факултет, УКИМ.
107. Ефтоска-Мирческа, И. (2019). *Поврзаност на организациската посветеност со организациската култура и стилот на лидерство кај вработени во државни институции*. Магистерска теза. Скопје: Филозофски факултет.
108. Јованоска, А. (2018). *МЕНУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА ПРЕКУ ПРОМОВИРАЊЕ НА ВРЕДНОСТИ КОИ ПОТТИКНУВААТ ТИМСКО РАБОТЕЊЕ*. Докторска дисертација. Скопје: Економски факултет, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“.
109. Танева Вешоска, А., Дракулевски, Љ., Ѓуров, Л., (2015), *Лидерство*, Скопје: Академска книга.

ПРИЛОЗИ

Прилог 1: Комплетни модели на предвидување за секоја од независните варијабли	188
Прилог 2: Изјава за самостојна изработка на докторскиот труд.....	192
Прилог 3: Изјава за идентичност на електронската верзија со печатената	193
Прилог 4: Анкетен прашалник за спроведување на истражувањето за докторската дисертација.....	194
Прилог 5: Преглед на трудови, прашалници и варијабли кои ги истражуваат	259
Прилог 6: Изјава од лектор	272
Прилог 7: Уверение за положен испит за лектор.....	273

Прилог 1: Комплетни модели на предвидување за секоја од независните варијабли

Во овој прилог се претставени комплетните модели на предвидување генерирани по статистички пат, кои се спомнуваат во подглава 4.3.5 Анализа на резултатите од истражувањето. Во овие табели се претставени различните комбинации на варијабли, со нивниот различен удел во предвидување на независната варијабла.

Табела 0.1 Комплетиен модел на предвидување на Кланската организациона култура

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.455	.100		14.541	.000					
АФИЛИЈАТИВЕН Л/С	.636	.026	.696	24.625	.000	.696	.696	.696	1.000	1.000
2 (Constant)	1.312	.100		13.059	.000					
АФИЛИЈАТИВЕН Л/С	.419	.045	.459	9.398	.000	.696	.347	.259	.319	3.139
РАЗВОЈ НА ДРУГИТЕ	.246	.042	.287	5.886	.000	.666	.226	.162	.319	3.139
3 (Constant)	1.132	.107		10.555	.000					
АФИЛИЈАТИВЕН Л/С	.307	.051	.335	6.030	.000	.696	.231	.164	.238	4.197
РАЗВОЈ НА ДРУГИТЕ	.194	.043	.226	4.519	.000	.666	.175	.123	.294	3.398
ВИЗИОНЕРСКИ Л/С	.213	.048	.213	4.404	.000	.658	.171	.120	.314	3.184
4 (Constant)	.770	.157		4.918	.000					
АФИЛИЈАТИВЕН Л/С	.280	.051	.306	5.453	.000	.696	.210	.147	.231	4.320
РАЗВОЈ НА ДРУГИТЕ	.199	.043	.232	4.655	.000	.666	.180	.126	.294	3.402
ВИЗИОНЕРСКИ Л/С	.209	.048	.209	4.351	.000	.658	.169	.117	.314	3.186
ДОВЕРБА	.130	.041	.090	3.155	.002	.301	.123	.085	.897	1.114
5 (Constant)	.877	.156		5.609	.000					
АФИЛИЈАТИВЕН Л/С	.264	.051	.288	5.203	.000	.696	.201	.138	.230	4.342
РАЗВОЈ НА ДРУГИТЕ	.168	.043	.196	3.935	.000	.666	.153	.105	.286	3.499
ВИЗИОНЕРСКИ Л/С	.224	.048	.224	4.712	.000	.658	.183	.125	.312	3.203
ДОВЕРБА	.194	.043	.134	4.485	.000	.301	.174	.119	.792	1.262
НУСКАЗ	-.093	.022	-.126	-4.328	.000	-.205	-.168	-.115	.835	1.198
6 (Constant)	.871	.156		5.595	.000					
АФИЛИЈАТИВЕН Л/С	.200	.056	.218	3.548	.000	.696	.139	.094	.185	5.403
РАЗВОЈ НА ДРУГИТЕ	.136	.044	.158	3.061	.002	.666	.120	.081	.263	3.805
ВИЗИОНЕРСКИ Л/С	.205	.048	.205	4.283	.000	.658	.167	.113	.305	3.280
ДОВЕРБА	.192	.043	.133	4.469	.000	.301	.174	.118	.792	1.262
НУСКАЗ	-.090	.022	-.122	-4.184	.000	-.205	-.163	-.111	.832	1.202
ДЕМОКРАТСКИ Л/С	.117	.045	.139	2.568	.010	.665	.101	.068	.241	4.148

a. Dependent Variable: КЛАНСКА МОМ.

Табела 0.2 Комплиеен модел на предвидување на Адхокративната организациона култура

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.717	.095		18.043	.000					
КОУЧИНГ Л/С	.537	.025	.646	21.519	.000	.646	.646	.646	1.000	1.000
2 (Constant)	1.236	.119		10.402	.000					
КОУЧИНГ Л/С	.393	.033	.473	11.947	.000	.646	.425	.348	.540	1.851
УСНАГ	.284	.044	.254	6.424	.000	.575	.245	.187	.540	1.851
3 (Constant)	1.021	.124		8.231	.000					
КОУЧИНГ Л/С	.231	.045	.278	5.112	.000	.646	.197	.146	.275	3.633
УСНАГ	.253	.044	.227	5.777	.000	.575	.222	.165	.530	1.887
ВИЗИОНЕРСКИ Л/С	.244	.048	.260	5.111	.000	.628	.197	.146	.316	3.162
4 (Constant)	1.046	.123		8.515	.000					
КОУЧИНГ Л/С	.136	.051	.164	2.683	.007	.646	.105	.076	.213	4.689
УСНАГ	.208	.045	.186	4.639	.000	.575	.180	.131	.495	2.019
ВИЗИОНЕРСКИ Л/С	.204	.048	.217	4.217	.000	.628	.164	.119	.302	3.311
ДЕМОКРАТСКИ Л/С	.169	.043	.213	3.932	.000	.640	.153	.111	.272	3.671
5 (Constant)	.675	.174		3.886	.000					
КОУЧИНГ Л/С	.131	.051	.158	2.601	.010	.646	.102	.073	.213	4.694
УСНАГ	.168	.047	.150	3.611	.000	.575	.141	.101	.455	2.200
ВИЗИОНЕРСКИ Л/С	.199	.048	.211	4.136	.000	.628	.161	.116	.302	3.315
ДЕМОКРАТСКИ Л/С	.172	.043	.217	4.031	.000	.640	.157	.113	.272	3.674
ТОПЛИНА	.147	.049	.094	3.006	.003	.345	.118	.084	.810	1.235
6 (Constant)	.645	.173		3.724	.000					
КОУЧИНГ Л/С	.134	.050	.162	2.667	.008	.646	.105	.075	.213	4.697
УСНАГ	.208	.049	.186	4.253	.000	.575	.166	.119	.407	2.455
ВИЗИОНЕРСКИ Л/С	.192	.048	.204	4.007	.000	.628	.156	.112	.301	3.325
ДЕМОКРАТСКИ Л/С	.176	.043	.222	4.143	.000	.640	.161	.116	.272	3.679
ТОПЛИНА	.168	.049	.108	3.411	.001	.345	.133	.095	.786	1.272
НУСНАГ	-.069	.027	-.084	-2.545	.011	.254	-.100	-.071	.712	1.404

a. Dependent Variable: АДХОКРАТИВНА МОМ.

Табела 0.3 Комплетиен модел на предвидување на Пазарната организациска култура

		Coefficients ^a									
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.111	.110		19.206	.000					
	ВИЗИОНЕРСКИ Л/С	.495	.028	.558	17.125	.000	.558	.558	.558	1.000	1.000
2	(Constant)	1.882	.112		16.786	.000					
	ВИЗИОНЕРСКИ Л/С	.315	.038	.363	8.344	.000	.558	.312	.264	.529	1.892
	ЕМПАТИЈА	.221	.034	.285	6.562	.000	.534	.250	.207	.529	1.892
3	(Constant)	1.529	.130		11.728	.000					
	ВИЗИОНЕРСКИ Л/С	.269	.038	.310	7.064	.000	.558	.268	.219	.499	2.004
	ЕМПАТИЈА	.209	.033	.270	6.322	.000	.534	.242	.196	.526	1.901
	УСКАЗ	.152	.030	.169	5.049	.000	.366	.195	.157	.858	1.165
4	(Constant)	1.123	.180		6.241	.000					
	ВИЗИОНЕРСКИ Л/С	.254	.038	.292	6.652	.000	.558	.254	.205	.491	2.036
	ЕМПАТИЈА	.201	.033	.259	6.085	.000	.534	.233	.187	.523	1.913
	УСКАЗ	.133	.031	.148	4.358	.000	.366	.169	.134	.826	1.211
	ТОПЛИНА	.156	.048	.108	3.242	.001	.314	.127	.100	.861	1.161
5	(Constant)	1.167	.179		6.511	.000					
	ВИЗИОНЕРСКИ Л/С	.258	.038	.297	6.805	.000	.558	.259	.208	.491	2.038
	ЕМПАТИЈА	.156	.036	.201	4.368	.000	.534	.170	.134	.442	2.263
	УСКАЗ	.159	.031	.176	5.070	.000	.366	.196	.155	.772	1.296
	ТОПЛИНА	.208	.050	.144	4.136	.000	.314	.161	.126	.771	1.298
	НУСКАЗ	-.075	.023	-.116	-3.226	.001	-.140	-.126	-.099	.718	1.393
6	(Constant)	1.212	.179		6.773	.000					
	ВИЗИОНЕРСКИ Л/С	.199	.043	.229	4.615	.000	.558	.179	.140	.376	2.657
	ЕМПАТИЈА	.102	.040	.132	2.548	.011	.534	.100	.077	.345	2.895
	УСКАЗ	.160	.031	.177	5.117	.000	.366	.198	.156	.772	1.296
	ТОПЛИНА	.196	.050	.135	3.889	.000	.314	.152	.118	.765	1.308
	НУСКАЗ	-.074	.023	-.114	-3.185	.002	-.140	-.125	-.097	.717	1.394
	ДЕМОКРАТСКИ Л/С	.114	.040	.156	2.856	.004	.548	.112	.087	.310	3.223
7	(Constant)	1.150	.180		6.385	.000					
	ВИЗИОНЕРСКИ Л/С	.165	.045	.190	3.648	.000	.558	.143	.110	.339	2.947
	ЕМПАТИЈА	.101	.040	.130	2.523	.012	.534	.099	.076	.345	2.896
	УСКАЗ	.142	.032	.158	4.451	.000	.366	.173	.135	.731	1.368
	ТОПЛИНА	.184	.050	.127	3.648	.000	.314	.143	.110	.757	1.321
	НУСКАЗ	-.088	.024	-.137	-3.696	.000	-.140	-.144	-.112	.672	1.488
	ДЕМОКРАТСКИ Л/С	.123	.040	.168	3.080	.002	.548	.121	.093	.308	3.252
	КОМАНДУВАЧКИ Л/С	.083	.035	.090	2.396	.017	.310	.094	.073	.655	1.526
8	(Constant)	1.308	.189		6.918	.000					
	ВИЗИОНЕРСКИ Л/С	.166	.045	.191	3.690	.000	.558	.144	.111	.339	2.947
	ЕМПАТИЈА	.112	.040	.145	2.801	.005	.534	.110	.084	.341	2.929
	УСКАЗ	.140	.032	.155	4.390	.000	.366	.171	.132	.731	1.369
	ТОПЛИНА	.247	.056	.170	4.440	.000	.314	.173	.134	.616	1.622
	НУСКАЗ	-.071	.025	-.110	-2.882	.004	-.140	-.113	-.087	.625	1.601
	ДЕМОКРАТСКИ Л/С	.118	.040	.161	2.948	.003	.548	.116	.089	.307	3.261
	КОМАНДУВАЧКИ Л/С	.099	.035	.107	2.839	.005	.310	.112	.086	.634	1.577
	АСЕРТИВНОСТ	-.139	.053	-.103	-2.629	.009	.121	-.103	-.079	.593	1.687
9	(Constant)	1.253	.190		6.594	.000					
	ВИЗИОНЕРСКИ Л/С	.164	.045	.189	3.657	.000	.558	.143	.110	.339	2.948
	ЕМПАТИЈА	.112	.040	.145	2.823	.005	.534	.111	.085	.341	2.929
	УСКАЗ	.136	.032	.150	4.272	.000	.366	.167	.128	.728	1.373
	ТОПЛИНА	.181	.062	.125	2.920	.004	.314	.115	.088	.491	2.037
	НУСКАЗ	-.077	.025	-.119	-3.108	.002	-.140	-.122	-.093	.619	1.616
	ДЕМОКРАТСКИ Л/С	.112	.040	.153	2.814	.005	.548	.111	.085	.306	3.273
	КОМАНДУВАЧКИ Л/С	.100	.035	.108	2.873	.004	.310	.113	.086	.634	1.577
	АСЕРТИВНОСТ	-.160	.054	-.118	-2.984	.003	.121	-.117	-.090	.577	1.733
	ДОВЕРБА	.119	.051	.094	2.339	.020	.278	.092	.070	.556	1.800

a. Dependent Variable: ПАЗАРНА МОМ.

Табела 0.4 *Комплетен модел на предвидување на Хиерархиската организациона култура*

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.189	.104		21.046	.000					
	АФИЛИЈАТИВЕН Л/С	.475	.027	.571	17.671	.000	.571	.571	.571	1.000	1.000
2	(Constant)	1.976	.109		18.051	.000					
	АФИЛИЈАТИВЕН Л/С	.312	.040	.375	7.706	.000	.571	.290	.244	.423	2.362
	ЕМПАТИЈА	.209	.039	.258	5.307	.000	.542	.204	.168	.423	2.362
3	(Constant)	1.525	.136		11.215	.000					
	АФИЛИЈАТИВЕН Л/С	.256	.041	.308	6.272	.000	.571	.240	.194	.397	2.520
	ЕМПАТИЈА	.217	.039	.268	5.629	.000	.542	.216	.174	.423	2.366
	КОМАНДУВАЧКИ Л/С	.171	.032	.177	5.398	.000	.340	.208	.167	.889	1.125
4	(Constant)	1.473	.136		10.818	.000					
	АФИЛИЈАТИВЕН Л/С	.169	.050	.204	3.392	.001	.571	.133	.104	.263	3.803
	ЕМПАТИЈА	.193	.039	.239	4.936	.000	.542	.191	.152	.405	2.468
	КОМАНДУВАЧКИ Л/С	.142	.033	.147	4.299	.000	.340	.167	.132	.811	1.233
	ВИЗИОНЕРСКИ Л/С	.153	.051	.169	3.005	.003	.560	.118	.092	.300	3.335
5	(Constant)	1.096	.187		5.863	.000					
	АФИЛИЈАТИВЕН Л/С	.153	.050	.184	3.070	.002	.571	.120	.094	.260	3.849
	ЕМПАТИЈА	.187	.039	.231	4.806	.000	.542	.186	.147	.404	2.474
	КОМАНДУВАЧКИ Л/С	.120	.034	.124	3.554	.000	.340	.139	.109	.770	1.298
	ВИЗИОНЕРСКИ Л/С	.153	.051	.169	3.023	.003	.560	.118	.092	.300	3.335
	ТОПЛИНА	.148	.050	.098	2.927	.004	.315	.115	.090	.839	1.192
6	(Constant)	1.144	.185		6.172	.000					
	АФИЛИЈАТИВЕН Л/С	.153	.049	.184	3.102	.002	.571	.122	.094	.260	3.849
	ЕМПАТИЈА	.138	.041	.170	3.385	.001	.542	.132	.102	.363	2.752
	КОМАНДУВАЧКИ Л/С	.161	.035	.167	4.600	.000	.340	.179	.139	.697	1.434
	ВИЗИОНЕРСКИ Л/С	.149	.050	.164	2.967	.003	.560	.116	.090	.300	3.337
	ТОПЛИНА	.210	.052	.139	3.997	.000	.315	.156	.121	.760	1.316
	НУСКАЗ	-.094	.024	-.140	-3.846	.000	-.158	-.150	-.116	.696	1.438
7	(Constant)	1.057	.187		5.644	.000					
	АФИЛИЈАТИВЕН Л/С	.155	.049	.186	3.146	.002	.571	.123	.095	.260	3.850
	ЕМПАТИЈА	.122	.041	.151	2.987	.003	.542	.117	.090	.356	2.806
	КОМАНДУВАЧКИ Л/С	.139	.036	.144	3.876	.000	.340	.151	.117	.661	1.513
	ВИЗИОНЕРСКИ Л/С	.136	.050	.150	2.716	.007	.560	.107	.082	.297	3.366
	ТОПЛИНА	.200	.052	.132	3.810	.000	.315	.149	.115	.756	1.323
	НУСКАЗ	-.106	.025	-.158	-4.302	.000	-.158	-.168	-.130	.672	1.488
	УСКАЗ	.091	.033	.096	2.734	.006	.324	.107	.082	.731	1.367

a. Dependent Variable: ХИЕРАРХИСКА МОМ.

Прилог 2: Изјава за самостојна изработка на докторскиот труд

Изјавувам дека докторскиот труд го изработив самостојно, дека уредно ги цитирам сите користени извори и литература и дека трудот не е користен во рамките на други универзитетски студии или за стекнување на друго звање.

м-р Бојан Миклош

Прилог 3: Изјава за идентичност на електронската верзија со печатената

Изјавувам дека електронската верзија на докторскиот труд е идентична со отпечатениот докторски труд.

м-р Бојан Миклош

Прилог 4: Анкетен прашалник за спроведување на истражувањето за докторската дисертација

Истражување

Добредојдовте во истражувањето за докторската дисертација на тема „ВЛИЈАНИЕТО НА ЛИДЕРСТВОТО НА ПРОЦЕСИТЕ НА КРЕИРАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА“.

Пред Вас е анкетен прашалник составен од 6 (шест) дела: 1) Административни податоци за учесникот; 2) Проценка на организациската култура; 3) Проценка на лидерските стилови; 4) Проценка на емоционалната интелигенција; 5) Проценка на личните вредности; 6) Проценка на системот за наградување и казнување.

Анкетниот прашалник е потполно анонимен, не бара да го откриете Вашиот идентитет и називот на деловниот субјект во кој работите. Прашалникот нема точни и погрешни одговори, така што чувствувајте се слободни во изнесувањето на Вашите мислења. Од Вас се бара само да ги оцените тврдењата кои Вие сметате дека се најсоодветни на реалната состојба на Вашето работно место.

Ви благодарам на посветеноста, Вашиот придонес во врска со ова истражување е исклучително ценет!

Со почит,
м-р Бојан Миклош
докторанд
на Економски факултет - Скопје
Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје

Напомени:

1. Податоците од прашалникот ќе бидат искористени **исклучително** за целите на научното истражување и не се предмет на индивидуално разгледување.
2. Вашата анонимност е **загарантирана!**
3. Одговарањето на овој прашалник ќе Ви одземе околу **20 минути**.

* Indicates required question

Административни податоци за учесникот/учесничката

1. ПОЛ *

Mark only one oval.

- Машки
- Женски
- Друго

2. ВОЗРАСТ *

3. ОБРАЗОВАНИЕ *

Mark only one oval.

- Средно образование (стручно, гимназиско)
- Додипломски студии
- Постдипломски студии (втор циклус - магистерски студии)
- Постдипломски студии (трет циклус - докторски студии)
- Other: _____

4. Во која индустрија/сектор работите? *

Mark only one oval.

- ИТ-сектор
- Туризам и угостителство
- Градежништво
- Образование
- Финансиски дејности и осигурување
- Трговија на големо и мало
- Услужни дејности
- Преработувачка индустрија (производство)
- Одбрана / Армија
- Other: _____

5. **Дали работите во државна фирма/организација/компанија? ***

Mark only one oval.

ДА

НЕ

6. **Дали сте поставени на лидерска позиција во Вашата фирма/организација/компанија? ***

Mark only one oval.

ДА

НЕ

7. **РАБОТЕН СТАЖ ***

Mark only one oval.

помалку од 1 година

од 1 до 3 години

од 3 до 5 години

од 5 до 10 години

од 10 до 15 години

над 15 години

ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА (МОМЕНТАЛНА)

Ова претставува првиот дел од прашалникот во врска со организациската култура на Вашето работно место, чии резултати ќе ни помогнат да ја согледаме Вашата перцепција во врска со неа.

За 6 аспекти на организациската култура ќе добиете по 4 тврдења.

Ве молиме доделете **најголем број** на поени за она тврдење кое го сметате за **најсоодветно**.

Ви благодариме на посветеноста, се надеваме дека ќе уживате!

8. 1. Доминантни карактеристики *

„Нашата организација е...“

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5
Како пошироко семејство, луѓето слободно споделуваат лични работи и интереси.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Многу динамично место, а луѓето се подготвени да преземаат ризици.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Место во кое главната грижа е да се заврши работата, а луѓето се посветени кон остварување на целите.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Место во кое сè е формално регулирано и контролирано „се знаат правилата и се знае кој кому одговара.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. **2. Лидерство во организацијата** *

„Во нашата организација лидерите...“

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5
Помагаат, менторираат и подучуваат.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Се креативни, иновативни и преземаат ризици.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Се фокусирани да се заврши работата, економично и без грешки.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Се координирани, организирани и прават работите да завршат ефикасно.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. 3. **Стил на менаџмент на вработени** *

„Кога менаџерите не организираат клучно е...“

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5
Да има тимска работа, сите да учествуваме и заеднички да се договараме.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Индивидуално да одлучуваме и преземаме ризик, да бидеме иновативни и оригинални во предлозите.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Брзо и квалитетно да ги завршиме работите и да бидеме фокусирани на целта.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Да внимаваме кога донесуваме одлуки, да бидеме координирани, да ги почитуваме работните процедури и да нема проблеми	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. 4. Организациско „лепило“

„Јас сум дел од оваа организација поради тоа што ми се допаѓа...“

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5
Лојалноста, меѓусебната доверба и посветеноста на луѓето.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Посветеноста на новите работи, развојот и потребата да се биде прв.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Колку сите се фокусирани да ги завршат работите и да ги остварат целите.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Што се е формално регулирано, одредено и поставено.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. 5. Стратегиски акценти *

„За нашата организација најважни се...“

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5
Развојот на луѓето, меѓусебната доверба и отвореноста.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Потрагата по нови предизвици и можности.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Постигнувањата на целите, зголемувањето на конкурентноста и победата на пазарот.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Стабилноста, ефикасноста, контролата и функционирањето без проблеми.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. **6. Критериуми на успех** *

„Во нашата организацијата за успех се смета...“

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5
Колку луѓето се развиваат, работат како тим и колку е посветено внимание на грижата за луѓето.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Доколку има нови и/или уникатни производи и доколку сме лидери во производството.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Победата на конкуренцијата и одржувањето на конкурентноста на пазарот.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ефикасноста, сигурната испорака, непреченото планирање и организирање и економичноста во производството.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ОДЛИЧНО!

Продолжете до вториот дел од прашалникот во врска со **ПОСАКУВАНАТА** организациска култура!

ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА (ПОСАКУВАНА)

Посочете ни каква Организациска култура **би посакувале** да владее на Вашето работно место.

Идентично како и во првиот дел, овој пат имајте ја во фокус **посакуваната** организациска култура и доделете најголем број на поени за она тврдење кое го сметате за најсоодветно, во врска со културата која ја посакувате.

Почнуваме!

14. 1. Доминантни карактеристики *

„Посакувам нашата организација да е...“

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5
Како пошироко семејство, луѓето слободно споделуваат лични работи и интереси.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Многу динамично место, а луѓето се подготвени да преземаат ризици.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Место во кое главната грижа е да се заврши работата, а луѓето се посветени кон остварување на целите.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Место во кое сè е формално регулирано и контролирано „се знаат правилата и се знае кој кому одговара.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. **2. Лидерство во организацијата** *

„Посакувам во нашата организација лидерите да...“

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5
Помагаат, менторираат и подучуваат.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Се креативни, иновативни и преземаат ризици.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Се фокусирани да се заврши работата, економично и без грешки.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Се координирани, организирани и прават работите да завршат ефикасно.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. 3. **Стил на менаџмент на вработени** *

„Кога менаџерите нè организираат посакувам да е клучно...“

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да си одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5
Да има тимска работа, сите да учествуваме и заеднички да се договараме.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Индивидуално да одлучуваме и преземаме ризик, да бидеме иновативни и оригинални во предлозите.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Брзо и квалитетно да ги завршиме работите и да бидеме фокусирани на целта.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Да внимаваме кога донесуваме одлуки, да бидеме координирани, да ги почитуваме работните процедури и да нема проблеми	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. 4. Организациско „лепило“

*

„Посакувам луѓето да се дел од оваа организација затоа што им се допаѓа...“

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5
Лојалноста, меѓусебната доверба и посветеноста на луѓето.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Посветеноста на новите работи, развојот и потребата да се биде прв.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Колку сите се фокусирани да ги завршат работите и да ги остварат целите.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Што се е формално регулирано, одредено и поставено.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. **5. Стратегиски акценти**

*

„За нашата организација посакувам да се најважни...“

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5
Развојот на луѓето, меѓусебната доверба и отвореноста.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Потрагата по нови предизвици и можности.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Постигнувањата на целите, зголемувањето на конкурентноста и победата на пазарот.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Стабилноста, ефикасноста, контролата и функционирањето без проблеми.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. 6. Критериуми на успех *

„Во нашата организацијата за успех посакувам да се смета...“

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5
Колку луѓето се развиваат, работат како тим и колку е посветено внимание на грижата за луѓето.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Доколку има нови и/или уникатни производи и доколку сме лидери во производството.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Победата на конкуренцијата и одржувањето на конкурентноста на пазарот.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ефикасноста, сигурната испорака, непреченото планирање и организирање и економичноста во производството.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ОДЛИЧНО!

Сега имаме предвид каква е моменталната организациска култура и каква посакувате да биде.

Продолжете до следниот дел од прашалникот во врска со начинот на **ЛИДЕРСКИОТ СТИЛ** на Вашиот претпоставен.

ВАШИОТ ПРИДОНЕС Е ОД ИСКЛУЧИТЕЛНО ЗНАЧЕЊЕ ЗА ИСТРАЖУВАЊЕТО!

ЛИДЕРСКИ СТИЛ

Следните искази се однесуваат на лидерскиот стил на вашиот/вашата претпоставен/а. Пред Вас се 30 тврдења, за кои се бара да процените колку често се однесуваат за Вашиот претпоставен.

Напомена: Доколку имате **лидерска/менаџерска** улога на Вашето работно место, оценете колку тврдењата се однесуваат **на Вас**.

Можните одговори се движат на скала од 1 до 5 според следното:

1 = Воопшто не се согласувам | **2** = Делумно не се согласувам | **3** = Не можам да се одлучам | **4** = Делумно се согласувам | **5** = Потполно се согласувам

Почнуваме!

20. **1. Мојот тим безусловно му верува на мојот претпоставен. ***

1 = Воопшто не се согласувам | **2** = Делумно не се согласувам | **3** = Не можам да се одлучам | **4** = Делумно се согласувам | **5** = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. **2. Мојот претпоставен посветува многу од своето време за прифаќање идеи од членовите на тимот.** *

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

22. **3. Мојот претпоставен очекува луѓето да прават како што ќе им се каже, без да ги доведуваат во прашање неговите/ нејзините мотиви.** *

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

23. **4. Мојот претпоставен е повеќе заинтересиран да поставува долгорочни цели отколку да биде вклучен во детална секојдневна работа.** *

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

24. **5. Мојот претпоставен задава предизвикувачки задачи, дури и ако тие не можат да бидат брзо завршени.** *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

25. **6. Мојот претпоставен повеќе сака членовите на тимот да бидат среќни во својата работа, отколку да го троши времето за поправање на нивните грешки.** *

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

26. **7. Мојот претпоставен лично го покажува начинот на кој треба да бидат завршени работите.** *

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

27. **8. Мојот претпоставен посветува време за развој на луѓето кои ги води. ***

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. **9. Мојот претпоставен ја појаснува стратегијата на организацијата, на начин * на кој тимот може да ги разбере.**

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. **10. Мојот претпоставен верува дека луѓето заслужуваат веднаш да бидат * опоменати, ако не го прават она што им го кажуваат нивните претпоставени.**

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. **11. Мојот претпоставен се труди да создаде силно чувство на припадност за целиот тим.** *

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

31. **12. Мојот претпоставен смета дека работите ќе се станат појасни, ако истите заеднички се продикутираат.** *

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

32. **13. Мојот претпоставен смета дека работата треба да биде многу фокусирана на завршување на задачите.** *

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

33. **14. Мојот претпоставен поминува време помагајќи им на луѓето да ги идентификуваат своите силни страни и можности за развој.** *

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

34. **15. Мојот претпоставен верува дека одлуките треба да доаѓаат од горе надолу.** *

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

35. **16. Мојот претпоставен одредува цели и потоа, му остава слобода на тимот да одлучи како ќе ги постигне целите.** *

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

36. **17. Мојот претпоставен поставува визија и пробува да ги вклучи сите во остварувањето на таа визија.** *

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

37. **18. Мојот претпоставен е убеден дека тимот нема да работи самоиницијативно, ако самиот не покаже што и како да се направи.** *

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

38. **19. Мојот претпоставен се труди да воспостави блиски пријателски односи со својот тим.** *

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

39. **20. Мојот претпоставен дава многу насоки и фидбек. ***

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

40. **21. Мојот претпоставен одржува многу состаноци со тимот за да се осигура дека сите се задоволни со начинот на кој функционира тимот. ***

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

41. **22. Мојот претпоставен знае што е најдобро за тимот и очекува да го направат она што тој/таа го бара. ***

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

42. **23. Мојот претпоставен смета дека колективното одлучување е најдобар начин на одлучување.** *

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

43. **24. Мојот претпоставен ги идентификува послабите работници и бара повеќе од нив.** *

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

44. **25. Мојот претпоставен смета дека луѓето треба брзо да се заменат, ако не работат доволно добро.** *

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

45. 26. Мојот претпоставен нема да се двоуми да направи промени, ако процени дека постоечкиот систем ја попречува ефективноста на работата. *

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

46. 27. При давањето фидбек, мојот претпоставен ми укажува кој е мојот удел за постигнување на групната визија. *

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

47. 28. Мојот претпоставен ги охрабрува луѓето да поставуваат долгорочни цели за личен развој. *

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

48. **29. Мојот претпоставен им дава редовен фидбек на членовите од мојот тим, за нивните перформанси.** *

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

49. **30. Мојот претпоставен му дозволува на тимот да сподели мислење за начинот на кој се менаџира со тимот.** *

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

ОДЛИЧНО!

Сега имаме предвид каков е **ЛИДЕРСКИОТ СТИЛ** на Вашиот/та претпоставен/а.

Продолжете до следниот дел од прашалникот во врска со начинот на **ЕМОЦИОНАЛНАТА** на Вашиот/та претпоставен/а.

ВАШИОТ ПРИДОНЕС Е ОД ИСКЛУЧИТЕЛНО ЗНАЧЕЊЕ ЗА ИСТРАЖУВАЊЕТО!

ЕМОЦИОНАЛНА ИНТЕЛИГЕНЦИЈА

Следните искази се однесуваат на емоционалната интелигенција на лидерот. Доколку сте во улога на вработен, тврдењата се однесуваат на Вашиот/та претпоставен/а.

Пред Вас се **36 тврдења**, за кои се бара да процените колку често се однесуваат за Вашиот/ата претпоставен/а.

Напомена: Доколку имате **лидерска/менаџерска** улога на Вашето работно место, оценете колку тврдењата се однесуваат **на Вас**.

Начин на одговарање:

1 = Воопшто не се согласувам | **2** = Делумно не се согласувам | **3** = Не можам да се одлучам | **4** = Делумно се согласувам | **5** = Потполно се согласувам

Почнуваме!

50. **1. Мојот претпоставен знае кои ситуации будат силни емоции кај него/неа. ***

1 = Воопшто не се согласувам | **2** = Делумно не се согласувам | **3** = Не можам да се одлучам | **4** = Делумно се согласувам | **5** = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

51. **2. Мојот претпоставен знае да се пошегува на своја сметка. ***

1 = Воопшто не се согласувам | **2** = Делумно не се согласувам | **3** = Не можам да се одлучам | **4** = Делумно се согласувам | **5** = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

52. **3. Мојот претпоставен дава јасен фидбек. ***

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

53. **4. Мојот претпоставен ги прилагодува своите идеи врз основа на новостите. ***

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

54. **5. Мојот претпоставен дава насоки и покажува како некој да се развие. ***

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

55. **6. Мојот претпоставен бара фидбек, дури и ако е непријатен за слушање. ***

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

56. **7. Мојот претпоставен размислува за суштинските причини за своите емоции. ***

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

57. **8. Кога двајца се во конфликт, мојот претпоставен јавно им кажува што мислат останатите за нив и нивниот конфликт. ***

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

58. **9. Мојот претпоставен лесно остварува релации со луѓе од различно потекло.** *

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

59. **10. Мојот претпоставен бара оправдувања кога добива фидбек.** *

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

60. **11. Мојот претпоставен секогаш гледа правилно да постапи, без никого да загрози.** *

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

61. **12. Мојот претпоставен внимателно ги слуша соговорниците. ***

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

62. **13. Мојот претпоставен останува присебен/на и позитивен/на, дури и во тешки моменти. ***

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

63. **14. Мојот претпоставен работи според сопствените убедувања дури и кога има лична штета. ***

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

64. **15. Мојот претпоставен знае како неговите/нејзините чувства влијаат на неговите/нејзините постапки.** *

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

65. **16. Мојот претпоставен јасно кажува кога има несогласувања или конфликти.** *

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

66. **17. Мојот претпоставен е флексибилен во врска со правилата и процедурите.** *

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

67. **18. Кога постои конфликт, мојот претпоставен наоѓа позиција што секој може да ја поддржи.** *

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

68. **19. Кога презентира, мојот претпоставен ја вклучува и публиката.** *

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

69. **20. Мојот претпоставен покажува нетрпеливост или фрустрација.** *

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

70. **21. Мојот претпоставен ги препознава силните страни кај другите. ***

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

71. **22. Мојот претпоставен останува смирен/а во стресни ситуации. ***

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

72. **23. Мојот претпоставен добива поддршка од клучните луѓе. ***

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

73. **24. Мојот претпоставен ги исполнува своите ветувања. ***

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

74. **25. Мојот претпоставен ги признава своите грешки. ***

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

75. **26. Мојот претпоставен добро се справува со неочекуваните барања. ***

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

76. **27. Мојот претпоставен ги препознава своите силни и слаби страни. ***

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

77. **28. Мојот претпоставен може да ги согледа работите од туѓа перспектива. ***

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

78. **29. Мојот претпоставен развива поддршка „зад сцената“. ***

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

79. **30. Мојот претпоставен кога ме убедува, го посочува мојот личен интерес во работата. ***

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

80. **31. Мојот претпоставен е импулсивен/на. ***

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

81. **32. Мојот претпоставен избегнува конфликти. ***

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

82. **33. Мојот претпоставен постојано ме менторира или подучува. ***

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

83. **34. Мојот претпоставен е свесен за сопствените чувства. ***

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

84. **35. Мојот претпоставен ја менува целокупната стратегија, цели или проекти, за да одговараат на моменталната ситуацијата. ***

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

85. **36. Мојот претпоставен внимава на расположенијата на луѓето или на нивната невербална комуникација. ***

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ОДЛИЧНО!

Сега имаме информации за **ЕМОЦИОНАЛНАТА ИНТЕЛИГЕНЦИЈА** на Вашиот/та претпоставен/а.

Продолжете до следниот дел од прашалникот во врска со Вашите **ЛИЧНИ ВРЕДНОСТИ**.

ВАШИОТ ПРИДОНЕС Е ОД ИСКЛУЧИТЕЛНО ЗНАЧЕЊЕ ЗА ИСТРАЖУВАЊЕТО!

ЛИЧНИ ВРЕДНОСТИ

Следните искази се однесуваат на одредување на Вашите **ЛИЧНИ ВРЕДНОСТИ**. Пред Вас се **48** тврдења, за кои се бара да процените колку често се однесуваат на Вас.

Начин на одговарање:

1 = Воопшто не се согласувам | **2** = Делумно не се согласувам | **3** = Не можам да се одлучам | **4** = Делумно се согласувам | **5** = Потполно се согласувам

Почнуваме!

86. **1. Повеќето луѓе кои ги среќавам навистина ми се допаѓаат. ***

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

87. **2. Настојувам да бидам циничен/на и скептичен/на кон намерите на другите. ***

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

88. **3. Јас сум доминантен/на, силен/на, упорен/на. ***

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

89. **4. Настојувам совесно да одговорам на сите задачи што ми се дадени. ***

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

90. **5. Јас сум едноставен/на и безгрижен/на. ***

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

91. **6. Прилично добро ми успева да се организирам и да ги завршам работите на време. ***

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

92. **7. Не ми чини задоволство муабетењето со другите. ***

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам| 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

93. **8. Верувам дека повеќето луѓе, во основа, се добронамерни. ***

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам| 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

94. **9. Понекогаш не успевам да се одбранам себе си толку колку што треба. ***

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам| 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

95. **10. Понекогаш не сум толку лојален/на, колку што можам да бидам. ***

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

96. **11. Имам јасно определени цели и доследно работам на нивното остварување. ***

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

97. **12. Губам многу време пред да се зафатам со работа. ***

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

98. **13. Познат/а сум како срдечна и дружељубива личност. ***

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

99. **14. Верувам дека повеќето луѓе ќе ве користат, ако им дозволите. ***

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

100. **15. Често сум бил/а водач на групите на кои сум им припаѓал. ***

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

101. **16. Ги враќам моите долгови без одлагање и во целост. ***

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

102. **17. Кога започнувам програма за самоусовршување, обично ја напуштам по неколку дена. ***

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

103. **18. Јас сум продуктивна личност која секогаш си ја завршува работата. ***

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

104. **19. Повеќето луѓе ме сметаат за ладен/на и резервиран/а. ***

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

105. **20. Мислам дека повеќето луѓе со кои соработувам се чесни и доверливи. ***

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

106. **21. Во друштво вообичаено им дозволувам на другите да зборуваат. ***

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

107. **22. Понекогаш мамам кога играм карти. ***

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

108. **23. Работам напорно за да си ги остварам моите цели. ***

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

109. **24. Имам проблеми да се натерам себеси да го направам она што би требало. ***

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

110. **25. Навистина уживам да разговарам со луѓето. ***

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

111. **26. Сомничав/а сум кога некој прави нешто убаво за мене. ***

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

112. **27. Другите луѓе често бараат од мене да донесувам одлуки. ***

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

113. **28. Кога ќе преземам некоја обврска, може да се смета дека работата е завршена.** *

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

114. **29. Не чувствувам дека нешто ме раздвигува да напредувам.** *

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

115. **30. Кога еднаш ќе започнам некоја работа, скоро секогаш ја завршувам.** *

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

116. **31. Лесно ми е да сум насмеан/а и отворен/а со непознати. ***

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

117. **32. Мојата прва реакција е да имам доверба во луѓето. ***

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

118. **33. Повеќе сакам да правам по свое, отколку да им бидам водач на другите. ***

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

119. **34. Цврсто се држам за моите етички принципи. ***

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

120. **35. Се обидувам да постигнам се што можам. ***

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

121. **36. Кога некој план ми изгледа претежок, наклонет/а сум да започнам нов. ***

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

122. **37. Силно сум емотивно врзан/а за моите пријатели. ***

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

123. **38. Наклонет/а сум луѓето да ги гледам во најдоброто светло. ***

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

124. **39. Во разговорите наклонет/а сум најмногу да зборувам. ***

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

125. **40. Се обидувам работите да ги правам внимателно, за да не мора повторно да ги правам.** *

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

126. **41. Тежам кон совршенство во се' што правам.** *

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

127. **42. Има толку мали нешта што треба да се направат, што понекогаш сите ги занемарувам.** *

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

128. **43. Се интересирам за луѓето со кои работам. ***

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

129. **44. Имам верба во човековата природа. ***

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

130. **45. Не е лесно да се преземе одговорност за некоја ситуација. ***

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

131. **46. Треба навистина да сум болен/на, за да не одам на работа. ***

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

132. **47. Јас претерувам со работа. ***

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

133. **48. Многу сум самодисциплиниран/а. ***

1= Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

ОДЛИЧНО!

Сега имаме информации за Вашите **ЛИЧНИ ВРЕДНОСТИ**.

Продолжете до следниот дел од прашалникот во врска со начинот на **НАЧИНОТ НА НАГРАДУВАЊЕ И КАЗНУВАЊЕ** на Вашиот/та претпоставен/а.

ВАШИОТ ПРИДОНЕС Е ОД ИСКЛУЧИТЕЛНО ЗНАЧЕЊЕ ЗА ИСТРАЖУВАЊЕТО!

НАЧИН НА НАГРАДУВАЊЕ И КАЗНУВАЊЕ

Следните искази се однесуваат на **НАЧИНОТ НА НАГРАДУВАЊЕ И КАЗНУВАЊЕ** на лидерот. Доколку сте во улога на вработен, тврдењата се однесуваат на Вашиот/та претпоставен/а.

Пред Вас се **23 тврдења**, за кои се бара да процените колку често се однесуваат за Вашиот/ата претпоставен/а.

Напомена: Доколку имате **лидерска/менаџерска** улога на Вашето работно место, оценете колку тврдењата се однесуваат **на Вас**.

Начин на одговарање:

1 = Воопшто не се согласувам | **2** = Делумно не се согласувам | **3** = Не можам да се одлучам | **4** = Делумно се согласувам | **5** = Потполно се согласувам

Почнуваме!

134. **1. Мојот/та претпоставен/а би ме опоменил/а ако мојата работа е под стандардот.** *

1 = Воопшто не се согласувам | **2** = Делумно не се согласувам | **3** = Не можам да се одлучам | **4** = Делумно се согласувам | **5** = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

135. **2. Мојот/та претпоставен/а лично ми дава комплимент, кога одлично ја завршувам работата.** *

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

136. **3. Мојот/та претпоставен/а ме пофалува еднакво и кога работам потпросечно, и кога работам соодветно.** *

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

137. **4. Мојот/та претпоставен/а често ја остава мојата добро завршена работа непризнаена.** *

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

138. **5. Мојот/та претпоставен/а ќе ме награди ако постапам добро, и тоа го знам.** *

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

139. **6. Мојот/та претпоставен/а ми дава до знаење кога имам слаби резултати.** *

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

140. **7. Мојот/та претпоставен/а би направил/а се што може, да ми помогне да напредувам онолку колку што би можел/а во оваа организација, ако мојата работа е постојано натпросечна.** *

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

141. **8. Мојот/та претпоставен/а често ја критикува мојата работа, дури и кога добро работам.** *

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

142. **9. Мојот/та претпоставен/а брзо го забележува подобрувањето на квалитетот на мојата работа.** *

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

143. **10. Мојот/та претпоставен/а ретко се вознемирува од мене, дури и кога постигнувам слаби резултати во мојата работа.** *

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

144. **11. Мојот/та претпоставен/а ми дава посебно признание кога работата која сум ја завршил/а е особено добра.** *

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

145. **12. Мојот/та претпоставен/а ме пофалува кога работам подобро од просечното.** *

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

146. **13. Мојот/та претпоставен/а често ме пофалува, дури и кога имам слаби резултати.** *

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

147. **14. Мојот/та претпоставен/а често ме прекорува, без да знам зошто. ***

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

148. **15. Мојот/та претпоставен/а ќе негодува ако работам под нивото за кое сум способен/на. ***

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

149. **16. Мојот/та претпоставен/а секогаш ми дава позитивен фидбек кога добро ќе ја завршам работата. ***

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

150. 17. Мојот/та претпоставен/а го покажува своето незадоволство кога мојата работа е под прифатливото ниво. *

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

151. 18. Мојот/та претпоставен/а често ме пофалува, дури и кога не го заслужувам тоа. *

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

152. 19. Често постигнувам добри резултати во мојата работа, и пак не добивам пофалби од мојот претпоставен. *

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

153. **20. Мојот/та претпоставен/а го известува неговиот/нејзиниот шеф и останатите, кога извонредно ја завршувам работата.** *

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

154. **21. Мојот/та претпоставен/а ми укажува, кога мојата работа не е на соодветно ниво.** *

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

155. **22. Мојот/та претпоставен/а често од мене бара одговорност, за работи за кои немам ингеренции.** *

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

156. **23. Мојот/та претпоставен/а често е незадоволен од мојата работа, без очигледна причина.** *

1 = Воопшто не се согласувам | 2 = Делумно не се согласувам | 3 = Не можам да се одлучам | 4 = Делумно се согласувам | 5 = Потполно се согласувам

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ЧЕСТИТКИ!

Ова е крајот на прашалникот, Ви благодариме на искреноста и на посветеното време!

ВАШИОТ ПРИДОНЕС **НАВИСТИНА Е ОД ИСКЛУЧИТЕЛНО ЗНАЧЕЊЕ** ЗА ИСТРАЖУВАЊЕТО!

Прилог 5: Преглед на трудови, прашалници и варијабли кои ги истражуваат предметните варијабли

РБ	ТРУД (РЕФЕРЕНЦА)	ПРАШАЛНИК	ВАРИЈАБЛИ
ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА			
1	Paulmichl, S. (2022) <i>The Effect of Organizational Culture on Female Leadership in Austria</i> . Master thesis. Vienna: Faculty of Business, economics and statistics.	СОПСТВЕН	A) ORGCULT: (1) Gender awareness, (2) Management style, (3) Communication and language, (4) Long hours culture, (5) Mentorship and sponsorship, (6) Flexible working policy, (7) Informal networks, (8) Performance expectation B) CAREER ADVANCEMENT C) Share of Women in Leadership Positions D) COMPANY SUCCESS
2	Јованоска, А. (2018). <i>МЕНУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА ПРЕКУ ПРОМОВИРАЊЕ НА ВРЕДНОСТИ КОИ ПОТТИКНУВААТ ТИМСКО РАБОТЕЊЕ</i> . Докторска дисертација. Скопје: Економски факултет, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“.	OCAI	A) ORGCULT: 1. Dominant characteristics 2. Organizational leadership, 3. Management of employees, 4. Organization glue, 5. Strategic emphasis, 6. Criteria for success:
3	Alsaqqa H. H. and Akyürek, C. E. (2021) <i>Assessment of organizational culture types, leadership styles and their relationships within governmental and nongovernmental hospitals in Gaza Strip of Palestine</i> . BMC Health Services Research. https://doi.org/10.1186/s12913-021-06351-1	OCAI и MLQ5x	A) ORGCULT: 1. Dominant characteristics 2. Organizational leadership, 3. Management of employees, 4. Organization glue, 5. Strategic emphasis, 6. Criteria for success: B) LEADERSHIP: 1) Transformational leadership style; 2) Transactional leadership style; 3) Laissez-faire leadership style
4	Dale, K., & Fox, M. L. (2008). <i>Leadership Style and Organizational Commitment: Mediating Effect of Role Stress</i> . <i>Journal of Managerial Issues</i> , 20(1), 109–130. http://www.jstor.org/stable/40604597	Organizational commitment questionnaire (OCQ) Porter et al. (1974), Role stress scale, Rizzo et al. (1970); Leader behavior description questionnaire (Stogdill, 1963)	Organizational commitment, Role Stress, Initiating structure (leader behavior)
5	Pik Kwan Ng & Brian Tung (2018): <i>The importance of reward and recognition system in the leadership of virtual project teams: a qualitative</i>	СОПСТВЕН	ORGANIZATION CONTEXT: reward and recognition system; group effectiveness variables

	<p><i>research for the financial services sector, Journal of Transnational Management</i>, DOI: 10.1080/15475778.2018.1512827 https://doi.org/10.1080/15475778.2018.1512827</p>		
6	<p>Tomas R. Giberson, Christian J. Resick, Marcus W. Dickson, Jacqueline K. Mitchelson, Kenneth R. Randall and Malissa A. Clark (2009) "Leadership and Organizational Culture: Linking CEO Characteristics to Cultural Values" <i>Journal of Business and Psychology</i>, Vol. 24, No. 2 https://www.jstor.org/stable/27753894?origin=JSTOR-pdf</p>	demographic questionnaire	personal values and organizational culture
ЛИДЕРСТВО			
7	<p>Đokić, B. (2012) <i>Emotional Intelligence, Leadership and Organizational Performances</i>. Master thesis. Vienna: Faculty of Business, economics and statistics.</p>	LPI 360 и EIQ	<p>Лидерство: challenging the process, inspiring a shared vision, enabling others to act, modelling the way and encouraging the heart). ЕИ :self-awareness, self-regulation, motivation, social skills and empathy</p>
8	<p>Nguyen, H.N. and Mohamed, S. (2011) "Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices An empirical investigation". <i>Journal of Management Development</i> Vol. 30 No. 2. DOI 10.1108/02621711111105786</p>	<p>KM practices, a 17-items assessment questionnaire developed by Becerra-Fernandez and Sabherwal (2001) (MLQ-5X) Denison's Organizational Cultural Survey (DOCS), adapted from Fey and Denison (2003),</p>	<p>Transformational leadership behaviors (TF) TF1: Attributed charisma TF2: Individualized consideration Transactional leadership behaviors (TA) TA1: Contingent reward TA2: Management-by-exception (Active) TA3: Management-by-exception (Passive) TA4: Laissez-faire Organizational culture (OC) OC1: Adaptability OC2: Mission OC3: Hierarchy Knowledge management practices (KM) KM1: Knowledge exchange KM2: Knowledge socialization KM3: Knowledge internalization</p>
9	<p>Aitken P. (2003) <i>The Relationships between Personal Values, Leadership Behaviour and Team Functioning</i>. Doctoral thesis. Greenlands: Henley Management College/Brunel University https://centaur.reading.ac.uk/84595/1/82040319_Aitken_Thesis.pdf</p>	<p>Schwartz Value Survey (SVS) и Team Multi-factor Leadership Questionnaire (TMLQ)</p>	<p>LEADERSHIP: 1)measures of leadership 'by the team' behaviour 2) perceived team effectiveness 3) perceived satisfaction with leadership 'by the team' abilities</p>

10	Kevin S. Groves Michael A. LaRocca (2011) <i>An Empirical Study of Leader Ethical Values, Transformational and Transactional Leadership, and Follower Attitudes Toward Corporate Social Responsibility</i> . Journal of Business Ethics (2011) 103:511–528 DOI 10.1007/s10551-011-0877-y https://www.academia.edu/26228105/An_Empirical_Study_of_Leader_Ethical_Values_Transformational_and_Transactional_Leadership_and_Follower_Attitudes_Toward_Corporate_Social_Responsibility	Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)	age, gender, level of highest attained education, transformational leadership, active transactional leadership, passive transactional leadership
11	Alan Belasen Nancy Frank, (2008), "Competing values leadership: quadrant roles and personality traits", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 29 Iss 2 pp. 127 - 143 http://dx.doi.org/10.1108/01437730810852489	competing values framework (CVF) (from eight to four)	Competing values leadership: quadrant roles and personality traits
12	Smikle, Joanne L. (2019) "Connecting Values to Leader and Leadership Development," The Journal of Values-Based Leadership: Vol. 12 : Iss. 1 , Article 8. DOI: https://doi.org/10.22543/0733.121.1248 Available at: https://scholar.valpo.edu/jvbl/vol12/iss1/8	n/a	values, leaders, and leadership development
13	Eva-Ellen Weiß Stefan Süß , (2016), "The relationship between transformational leadership and effortreward imbalance", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 37 Iss 4 pp. 450 - 466 http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-08-2014-0146	ERI	effort-reward imbalance, transformational leadership
14	Elaine W. Leslie de C. Isabel B. (2011) "How Leadership and Commitment Influence Bank Employees' Adoption of their Bank's Values" Journal of Business Ethics 101:397–414 DOI 10.1007/s10551-010-0728-2	leader behavior description questionnaire	employee beliefs about brand values
15	K. Peter Kuchinke (1999) "Leadership and Culture: Work-Related Values and Leadership Styles Among Company's U.S. and German Telecommunication Employees One" HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY. vol. 10, no 2	VSM 94 and MLQ5x	leadership and work-related values
16	Erich C. F. Cristinel V. Aharon T. (2011) "Individual Values and Preferred Leadership Behaviors: A Study of Romanian Managers" Journal of Applied Social Psychology 41, 3, pp. 515–535.	Leader Behavior Description Questionnaire and Schwartz Values Questionnaire	values and leadership preferences of managers

17	Shiva Jahani, T. Ramayah and Azura Abdullah Effendi (2010) " <i>Is Reward System and Leadership Important in Knowledge Sharing Among Academics? "</i> American Journal of Economics and Business Administration 3 (1): 87-94, 2011 ISSN 1945-5488	n/a	leadership style; Intrinsic Rewards; knowledge sharing behavior
18	Alexander Ardichvili (2001) " <i>Leadership Styles and Work-Related Values of Managers and Employees of Manufacturing Enterprises in Post-Communist Countries</i> " HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY, vol. 12, no. 4	the Bass and Avolio Full-Range Leadership Questionnaire	cultural values and leadership styles of managers in post-Communist countries
19	Albert Puni, Ibrahim Mohammed, Emmanuel Asamoah, (2018) " <i>Transformational leadership and job satisfaction: the moderating effect of contingent reward</i> ", Leadership & Organization Development Journal, https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2017-0358	multifactor leadership questionnaire (MLQ) and Minnesota satisfaction questionnaire (MSQ)	Leadership and job satisfaction
20	S. K. Ghosh and B. R. Shejwal (2006) " <i>Relationship between Perceived Organisational Values and Leadership Styles</i> " Indian Journal of Industrial Relations, Vol. 42, No. 1 pp. 57-72	Leader's Style Scale	perceived organisational values and leadership styles Humanity, Vision, Adherence to Convention
21	RAMADHAR SINGH (1983) " <i>Leadership Style and Reward Allocation: Does Least Preferred Co-worker Scale Measure Task and Relation Orientation? "</i> ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN PERFORMANCE 32, 178-197 Indian Institute of Management, Ahmedabad	least preferred coworker scale	value for task and interpersonal success in group situations.
22	Jacqueline N. Hood (2003) " <i>The Relationship of Leadership Style and CEO Values to Ethical Practices in Organizations</i> " Journal of Business Ethics 43: 263-273 Kluwer Academic Publishers	Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)	ethical practices, high-technology firms, transformational leadership, values
23	Fred O. Walumbwa, Cindy Wu, Bani Orwa (2008) " <i>Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength</i> "	Leadership Behavior Description Questionnaire (LBDQ), Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)	Contingent reward Leadership Organizational justice Climate Satisfaction Commitment Organizational citizenship behavior
24	Hinkin, T.R. and Schriesheim, C.A., 2008. A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). <i>The Leadership Quarterly</i> , 19(5), pp.501-513.	MLQ5x	Transactional, Transformational, Laissez- faire

25	Schriesheim, C.A., Wu, J.B. and Scandura, T.A., 2009. A meso measure? Examination of the levels of analysis of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). <i>The Leadership Quarterly</i> , 20(4), pp.604-616.	MLQ5x	Transactional, Transformational, Laissez- faire
26	Rowold, J., 2005. Multifactor leadership questionnaire. <i>Psychometric 66properties of the German translation by Jens Rowold. Redwood City: Mind Garden.</i>	MLQ5x	Transactional, Transformational, Laissez- faire
27	Hinkin, T.R. and Schriesheim, C.A., 2008. A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). <i>The Leadership Quarterly</i> , 19(5), pp.501-513.	MLQ5x	Transactional, Transformational, Laissez- faire
28	Muenjohn, N. and Armstrong, A., 2008. Evaluating the structural validity of the multifactor leadership questionnaire (MLQ), capturing the leadership factors of transformational-transactional leadership. <i>Contemporary management research</i> , 4(1).	MLQ5x	Transactional, Transformational, Laissez- faire
29	Rowold, J. and Heinitz, K., 2007. Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. <i>The Leadership Quarterly</i> , 18(2), pp.121-133.	MLQ5x	Transactional, Transformational, Laissez- faire
30	Xu, L., Wubbena, Z. and Stewart, T., 2016. Measurement invariance of second-order factor model of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) across K-12 principal gender. <i>Journal of educational administration</i> , 54(6), pp.727-748.	MLQ5x	Transactional, Transformational, Laissez- faire
31	Leong, L.Y.C. and Fischer, R., 2011. Is transformational leadership universal? A meta-analytical investigation of multifactor leadership questionnaire means across cultures. <i>Journal of Leadership & Organizational Studies</i> , 18(2), pp.164-174.	MLQ5x	Transactional, Transformational, Laissez- faire
32	Bagheri, R. and Sohrabi, Z., 2015. Psychometric properties of Persian version of the multifactor leadership questionnaire (MLQ). <i>Medical journal of the Islamic Republic of Iran</i> , 29, p.256.	MLQ5x	Transactional, Transformational, Laissez- faire
33	Van Jaarsveld, L., Mentz, P.J. and Ellis, S., 2019. Implementing the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) in a challenging context: Results from a large-scale quantitative study. <i>International Journal of Educational Management</i> , 33(4), pp.604-613.	MLQ5x	Transactional, Transformational, Laissez- faire

34	Kanste, O., Miettunen, J. and Kyngäs, H., 2007. Psychometric properties of the Multifactor Leadership Questionnaire among nurses. <i>Journal of advanced nursing</i> , 57(2), pp.201-212.	MLQ5x	Transactional, Transformational, Laissez- faire
35	DIMITROV, D.Y. and DAROVA, S.S., 2016. Factor structure of the Multifactor Leadership Questionnaire Mlq 5X. <i>Strategic Impact</i> , 58(1).	MLQ5x	Transactional, Transformational, Laissez- faire
36	Bass, B.M. and Avolio, B.J., 1996. Multifactor leadership questionnaire. <i>Western Journal of Nursing Research</i> .	MLQ5x	Transactional, Transformational, Laissez- faire
ЕМОЦИОНАЛНА ИНТЕЛИГЕНЦИЈА			
37	Byrne, J.C., Dominick, P.G., Smither, J.W. and Reilly, R.R., 2007. Examination of the discriminant, convergent, and criterion-related validity of self-ratings on the emotional competence inventory. <i>International Journal of Selection and Assessment</i> , 15(3), pp.341-353.	Emotional Competence Inventory (ECI)	<p>1. Self-Awareness:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Emotional Awareness: •Accurate Self-Assessment •Self-Confidence <p>2. Self-Management</p> <ul style="list-style-type: none"> •Emotional Self-Control •Transparency •Adaptability •Achievement •Initiative •Optimism <p>3. Social Awareness</p> <ul style="list-style-type: none"> •Empathy •Organizational Awareness • Service Orientation <p>4. Relationship Management</p> <ul style="list-style-type: none"> •Developing Others •Inspirational Leadership •Change Catalyst •Influence •Conflict Management •Teamwork & Collaboration.
38	Goleman, D. and Boyatzis, R., 2001. Emotional Competence Inventory (ECI).	Emotional Competence Inventory (ECI)	1. Self-Awareness 2. Self-Management 3. Social Awareness 4. Relationship Management
39	In-Albon, T., Shafiei, M., Christiansen, H., Könen, T., Gutzweiler, R. and Schmitz, J., 2022. Development and psychometric properties of a computer-based standardized emotional competence inventory (MeKKi) for preschoolers and school-aged children. <i>Child Psychiatry & Human Development</i> , 53(6), pp.1207-1220.	Emotional Competence Inventory (ECI)	1. Self-Awareness 2. Self-Management 3. Social Awareness 4. Relationship Management
40	Vaida, S. and Opre, A., 2014. Emotional intelligence versus emotional competence. <i>Journal of Psychological and Educational Research</i> , 22(1), p.26.	Emotional Competence Inventory (ECI)	1. Self-Awareness 2. Self-Management 3. Social Awareness 4. Relationship Management

41	Byrne, J.C., Smither, J.W., Reilly, R.R. and Dominick, P.G., 2005. An Examination of the Discriminant, Convergent, and Criterion-related Validity of the Emotional Competence Inventory. <i>Recuperado el, 17.</i>	Emotional Competence Inventory (ECI)	1. Self-Awareness 2. Self-Management 3. Social Awareness 4. Relationship Management
42	Bueno, J.M.H., Correia, F.M.D.L. and Peixoto, E.M., 2021. Psychometric properties of the Emotional Competence Inventory-short revised version (ECI-R). <i>Psico-USF, 26, pp.519-532.</i>	Emotional Competence Inventory (ECI)	1. Self-Awareness 2. Self-Management 3. Social Awareness 4. Relationship Management
43	Yocum, C.A., 2007. Understanding the relationship between the Emotional Competence Inventory-University edition and the Myers-Briggs Type Indicator in the admission of college students to an orthopaedics-based honors program.	Emotional Competence Inventory (ECI)	1. Self-Awareness 2. Self-Management 3. Social Awareness 4. Relationship Management
44	In-Albon, T., Shafiei, M., Christiansen, H., Könen, T., Gutzweiler, R. and Schmitz, J., 2022. Development and psychometric properties of a computer-based standardized emotional competence inventory (MeKKi) for preschoolers and school-aged children. <i>Child Psychiatry & Human Development, 53(6), pp.1207-1220.</i>	Emotional Competence Inventory (ECI)	1. Self-Awareness 2. Self-Management 3. Social Awareness 4. Relationship Management
45	Mary Pat McEnrue, Kevin Groves (2006) <i>"Choosing Among Tests of Emotional Intelligence: What Is the Evidence?"</i> HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY, vol. 17, no. 1 DOI: 10.1002/hrdq.1159	Emotional Competency Index; Emotional Quotient Inventory; Emotional Intelligence Questionnaire; Mayer-SaloveyCaruso Emotional Intelligence Test	1. Self-Awareness 2. Self-Management 3. Social Awareness 4. Relationship Management
46	John C. Byrne*, Peter G. Dominick, James W. Smither, and Richard R. Reilly (2007) Criterion-Related Validity of Self-Ratings on the Emotional Competence Inventory, <i>International Journal of Selection and Assessment, Volume 15 number 3, Blackwell Publishing Ltd, Oxford, UK, DOI: 10.1111/j.1468-2389.2007.00393.x</i>	Emotional Competence Inventory	1. Self-Awareness 2. Self-Management 3. Social Awareness 4. Relationship Management
ЛИЧНИ ВРЕДНОСТИ			
47	Costa, Paul & McCrae, Robert. (2008). The revised NEO personality inventory (NEO-PI-R). <i>The SAGE Handbook of Personality Theory and Assessment. 2. 179-198. 10.4135/9781849200479.n9.</i>	NEO PI-R	Neuroticism, Extraversion, Openness-to-Experience, Agreeableness and Conscientiousness

48	Samuel DB, Ansell EB, Hopwood CJ, Morey LC, Markowitz JC, Skodol AE, Grilo CM. The impact of NEO PI-R gender norms on the assessment of personality disorder profiles. <i>Psychol Assess.</i> 2010 Sep;22(3):539-45. doi: 10.1037/a0019580. PMID: 20822266; PMCID: PMC2936705.	NEO PI-R	Neuroticism, Extraversion, Openness-to-Experience, Agreeableness and Conscientiousness
49	Olav Vassend, Anders Skrondal. (2011) The NEO personality inventory revised (NEO-PI-R): Exploring the measurement structure and variants of the five-factor model, <i>Personality and Individual Differences</i> , Volume 50, Issue 8, Pages 1300-1304, ISSN 0191-8869, https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.03.002 . (https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S019188691100122X)	NEO PI-R	Neuroticism, Extraversion, Openness-to-Experience, Agreeableness and Conscientiousness
50	Al-Omari, W.M.M. (2015) Correlation between Personality Traits, Learning Approaches and Academic Performance of Dental Students. Master thesis. Sidney: University of Sidney. https://ses.library.usyd.edu.au/bitstream/handle/2123/14556/AL-OMARI%20Wael%20Mousa%20Mouhammad%20-%20Final%20Thesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y	NEO PI-R	Neuroticism, Extraversion, Openness-to-Experience, Agreeableness and Conscientiousness
51	Detrick, P., & Chibnall, J. T. (2013). Revised NEO Personality Inventory normative data for police officer selection. <i>Psychological services, 10</i> (4), 372–377. https://doi.org/10.1037/a0031800	NEO PI-R	Neuroticism, Extraversion, Openness-to-Experience, Agreeableness and Conscientiousness
52	De Fruyt, F., Mervielde, I., Hoekstra, H.A. and Rolland, J.P., 2000. Assessing adolescents' personality with the NEO PI-R. <i>Assessment, 7</i> (4), pp.329-345.	NEO PI-R	Neuroticism, Extraversion, Openness-to-Experience, Agreeableness and Conscientiousness
53	Costa Jr, P.T., 1996. Work and personality: Use of the NEO-PI-R in industrial/organisational psychology. <i>Applied Psychology, 45</i> (3), pp.225-241.	NEO PI-R	Neuroticism, Extraversion, Openness-to-Experience, Agreeableness and Conscientiousness
54	McCrae, R.R., 2002. NEO-PI-R data from 36 cultures: Further intercultural comparisons. <i>The five-factor model of personality across cultures</i> , pp.105-125.	NEO PI-R	Neuroticism, Extraversion, Openness-to-Experience, Agreeableness and Conscientiousness
55	Schinka, J.A., Kinder, B.N. and Kremer, T., 1997. Research validity scales for the NEO-PI-R: Development and initial validation. <i>Journal of Personality Assessment, 68</i> (1), pp.127-138.	NEO PI-R	Neuroticism, Extraversion, Openness-to-Experience, Agreeableness and Conscientiousness
56	Rossier, J., Meyer de Stadelhofen, F. and Berthoud, S., 2004. The Hierarchical Structures of the NEO PI-R and the 16PF5. <i>European Journal of Psychological Assessment, 20</i> (1), p.27.	NEO PI-R	Neuroticism, Extraversion, Openness-to-Experience, Agreeableness and Conscientiousness

57	Aluja, A., Garcia, O., Rossier, J. and Garcia, L.F., 2005. Comparison of the NEO-FFI, the NEO-FFI-R and an alternative short version of the NEO-PI-R (NEO-60) in Swiss and Spanish samples. <i>Personality and Individual Differences</i> , 38(3), pp.591-604.	NEO PI-R	Neuroticism, Extraversion, Openness-to-Experience, Agreeableness and Conscientiousness
58	Gignac, G.E., 2009. Partial confirmatory factor analysis: Described and illustrated on the NEO-PI-R. <i>Journal of Personality Assessment</i> , 91(1), pp.40-47.	NEO PI-R	Neuroticism, Extraversion, Openness-to-Experience, Agreeableness and Conscientiousness
59	Fitzgibbons, A., Davis, D. and Schutte, P.C., 2004. <i>Pilot personality profile using the NEO-PI-R</i> (No. NASA/TM-2004-213237).	NEO PI-R	Neuroticism, Extraversion, Openness-to-Experience, Agreeableness and Conscientiousness
60	Gaughan, E.T., Miller, J.D. and Lynam, D.R., 2012. Examining the utility of general models of personality in the study of psychopathy: A comparison of the HEXACO-PI-R and NEO PI-R. <i>Journal of personality disorders</i> , 26(4), pp.513-523.	NEO PI-R	Neuroticism, Extraversion, Openness-to-Experience, Agreeableness and Conscientiousness
61	Detrick, P. and Chibnall, J.T., 2006. NEO PI-R personality characteristics of high-performing entry-level police officers. <i>Psychological services</i> , 3(4), p.274.	NEO PI-R	Neuroticism, Extraversion, Openness-to-Experience, Agreeableness and Conscientiousness
62	Bleidorn, W., Kandler, C., Riemann, R., Angleitner, A. and Spinath, F.M., 2009. Patterns and sources of adult personality development: growth curve analyses of the NEO PI-R scales in a longitudinal twin study. <i>Journal of personality and social psychology</i> , 97(1), p.142.	NEO PI-R	Neuroticism, Extraversion, Openness-to-Experience, Agreeableness and Conscientiousness
63	Jonassaint, C.R., Siegler, I.C., Barefoot, J.C., Edwards, C.L. and Williams, R.B., 2011. Low life course socioeconomic status (SES) is associated with negative NEO PI-R personality patterns. <i>International journal of behavioral medicine</i> , 18, pp.13-21.	NEO PI-R	Neuroticism, Extraversion, Openness-to-Experience, Agreeableness and Conscientiousness
64	Martinsen, Ø.L., Nordvik, H. and Østbø, L.E., 2011. The NEO PI-R in a North European context.	NEO PI-R	Neuroticism, Extraversion, Openness-to-Experience, Agreeableness and Conscientiousness
65	Soto, C.J. and John, O.P., 2009. Ten facet scales for the Big Five Inventory: Convergence with NEO PI-R facets, self-peer agreement, and discriminant validity. <i>Journal of research in personality</i> , 43(1), pp.84-90.	NEO PI-R	Neuroticism, Extraversion, Openness-to-Experience, Agreeableness and Conscientiousness
66	Schwartz, S. H. (2012). <i>An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values</i> . Online Readings in Psychology and Culture, 2(1). https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116	Schwartz Value Survey и Portrait Values Questionnaire	basic human values

67	Isaac Prilleltensky (2000) Value-Based Leadership in Organizations: Balancing Values, Interests, and Power Among Citizens, Workers, and Leaders, Ethics & Behavior, 10:2, 139-158, DOI: 10.1207/S15327019EB1002_03 http://dx.doi.org/10.1207/S15327019EB1002_03	n/a	Personal, Collective, and Relational Wellness in Organizations
68	Mark G. Ehrhart, Katherine J. Klein (2001) "Predicting followers' preferences for charismatic leadership: the influence of follower values and personality" The Leadership Quarterly 12 153-179 University of Maryland, College Park, MD, USA	personality research form; jackson personality inventory;	Achievment, risk-taking, self-esteem, need for structure, intrinsic work value, extrinsic, interpersonal relations work value, security work value, participation work value
69	Glenn Steele (2000) "Values in Leadership - Lessons Learned From Patients, Students, and Colleagues" Annals of Surgical Oncology, 7(7):477-483	сопствен	Personal values, Vision/reality, Decision making, Credibility, Creativity, Communication
70	R. Edward Freeman, Ellen R. Auster (2011) "Values, Authenticity, and Responsible Leadership" DOI 10.1007/s10551-011-1022-7	сопствен	Authenticity , Ethical theory , Poetic self, Responsible leadership, Values
71	Jody J. Illies, Roni Reiter-Palmon (2008) "Responding Destructively in Leadership Situations: The Role of Personal Values and Problem Construction" Journal of Business Ethics 82:251-272 DOI 10.1007/s10551-007-9574-2	personal values measure, a demographics questionnaire, and the destructive motives and beliefs measure	personal values
72	EDWARD E. LAWLER III (2003) "Reward Practices and Performance Management System Effectiveness" doi:10.1016/j.orgdyn.2003.08.007	сопствен	Performance Management System Effectiveness and Differentiation Effectiveness
73	Bouman T, Steg L and Kiers HAL (2018) <i>Measuring Values in Environmental Research: A Test of an Environmental Portrait Value Questionnaire</i> . Front. Psychol. 9:564. doi: 10.3389/fpsyg.2018.00564	сопствен (базиран на E-PVQ и E-SVS)	Biospheric, altruistic, hedonic and egoistic values
74	Valerie I. Sessa , Robert I. Kabacoff , Jennifer Deal & Heather Brown (2007) Generational Differences in Leader Values and Leadership Behaviors, The Psychologist-Manager Journal, 10:1, 47-74, DOI: 10.1080/10887150709336612 http://dx.doi.org/10.1080/10887150709336612	the Sixteen Personality Factors Questionnaire; California Psychological Inventory; Myers-Briggs Type Indicator; Wessman Personal Classification Test; Individual Directions Inventory; Leadership 360	general lifestyle issues, work patterns, employee work attitudes, developmental areas, interest in training options, values, perks, learning tactics, and leadership attributes
СИСТЕМ ЗА НАГРАДУВАЊЕ И КАЗНУВАЊЕ			

75	Stefko, R., Bacik, R., Fedorko, R., Gavurová, B., Horváth, J. and Propper, M., 2017. Gender differences in the case of work satisfaction and motivation. <i>Polish Journal of Management Studies</i> , 16(1), pp.215-225.	Work Satisfaction and Motivation Questionnaire (De Beer, 1987)	1. Work content; 2. Payment; 3. Promotion; 4. Recognition 5. Working conditions; 6. Benefits; 7. Personal ; 8. Leadership or supervision;9. General
76	Pranita, F.M., 2017. Influence of motivation and organizational commitment on work satisfaction and employee performance. <i>Proceedings of the ICECRS</i> , 1(2), pp.v1i2-1431.	Work Satisfaction and Motivation Questionnaire (De Beer, 1987)	1. Work content; 2. Payment; 3. Promotion; 4. Recognition 5. Working conditions; 6. Benefits; 7. Personal ; 8. Leadership or supervision;9. General
77	Janus, K., Amelung, V.E., Baker, L.C., Gaitanides, M., Schwartz, F.W. and Rundall, T.G., 2008. Job satisfaction and motivation among physicians in academic medical centers: insights from a cross-national study. <i>Journal of Health Politics, Policy and Law</i> , 33(6), pp.1133-1167.	Work Satisfaction and Motivation Questionnaire (De Beer, 1987)	1. Work content; 2. Payment; 3. Promotion; 4. Recognition 5. Working conditions; 6. Benefits; 7. Personal ; 8. Leadership or supervision;9. General
78	Sukmawaty, D., Sudarno, S. and Putra, R., 2021. WORK MOTIVATION, DISCIPLINE, AND WORK CULTURE ON WORK SATISFACTION AND TEACHER PERFORMANCE AT STATE JUNIOR HIGH SCHOOL, SUKAJADI DISTRICT. <i>Journal of Applied Business and Technology</i> , 2(3), pp.251-260.	Work Satisfaction and Motivation Questionnaire (De Beer, 1987)	1. Work content; 2. Payment; 3. Promotion; 4. Recognition 5. Working conditions; 6. Benefits; 7. Personal ; 8. Leadership or supervision;9. General
79	Noviyanti, E., Syofyan, E. and Evanita, S., 2019, September. The effect of leadership, work motivation and work satisfaction on performance of employees of education and culture department in Padang Pariaman. In <i>Third Padang International Conference On Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA 2019)</i> (pp. 142-152). Atlantis Press.	Work Satisfaction and Motivation Questionnaire (De Beer, 1987)	1. Work content; 2. Payment; 3. Promotion; 4. Recognition 5. Working conditions; 6. Benefits; 7. Personal ; 8. Leadership or supervision;9. General
80	Ali, Reena & Ahmad, Muhammad Shakil. (2008). The Impact Of Reward And Recognition Programs On Employee's Motivation And Satisfaction A Co Relational Study. <i>International Review of Business Research Papers</i> . 5.	Work Satisfaction and Motivation Questionnaire (De Beer, 1987)	1. Work content; 2. Payment; 3. Promotion; 4. Recognition 5. Working conditions; 6. Benefits; 7. Personal ; 8. Leadership or supervision;9. General
81	BIANCA ARENDSE (2013) WORK MOTIVATION AND SATISFACTION AMONGST EMPLOYEES IN A FINANCIAL SERVICES ORGANISATION IN THE WESTERN CAPE. Master thesis. University of Western Cape	Work Satisfaction and Motivation Questionnaire (De Beer, 1987)	1. Work content; 2. Payment; 3. Promotion; 4. Recognition 5. Working conditions; 6. Benefits; 7. Personal ; 8. Leadership or supervision;9. General
82	UKEssays. (2018). The Work Satisfaction And Motivation Questionnaire Psychology Essay. [online]. Available from: https://www.ukessays.com/essays/psychology/the-work-satisfaction-and-motivation-questionnaire-psychology-essay.php?vref=1	Work Satisfaction and Motivation Questionnaire (De Beer, 1987)	1. Work content; 2. Payment; 3. Promotion; 4. Recognition 5. Working conditions; 6. Benefits; 7. Personal ; 8. Leadership or supervision;9. General

	[Accessed 18 August 2023].		
83	SITATI, A.N. (2013). EMPLOYEE MOTIVATION AND JOB SATISFACTION AMONG NUTRITIONISTS AT KENYATTA NATIONAL HOSPITAL, San Diego: UNITED STATES INTERNATIONAL UNIVERSITY. https://erepo.usiu.ac.ke/bitstream/handle/11732/2473/Employee%20Motivation%20and%20Job%20Satisfaction%20among%20Nutritionists%20at%20Kenyatta%20National%20Hospital.pdf?sequence=1&isAllowed=y	Work Satisfaction and Motivation Questionnaire (De Beer, 1987)	1. Work content; 2. Payment; 3. Promotion; 4. Recognition 5. Working conditions; 6. Benefits; 7. Personal ; 8. Leadership or supervision; 9. General
84	Roberts, R.L. (2005). THE RELATIONSHIP BETWEEN REWARDS, RECOGNITION AND MOTIVATION AT AN INSURANCE COMPANY IN THE WESTERN CAPE, Department of industrial psychology, University of Western Cape, https://core.ac.uk/download/pdf/58912541.pdf	Work Satisfaction and Motivation Questionnaire (De Beer, 1987)	1. Work content; 2. Payment; 3. Promotion; 4. Recognition 5. Working conditions; 6. Benefits; 7. Personal ; 8. Leadership or supervision; 9. General
85	Boyatzis, R.E. and Sala, F., 2004. The Emotional Competence Inventory (ECI).	Work Satisfaction and Motivation Questionnaire (De Beer, 1987)	1. Work content; 2. Payment; 3. Promotion; 4. Recognition 5. Working conditions; 6. Benefits; 7. Personal ; 8. Leadership or supervision; 9. General
86	Güngör P. (2011) <i>The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks</i> doi:10.1016/j.sbspro.2011.09.029 https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811015576	сопствен	A) RMSA B) MOTIVATION: 1) Intrinsic Motivation 2) Extrinsic Motivation C) EMPLOYEE PERFORMANCE
87	Richard S. Allen Ralph H. Kilmann, (2001), "The role of the reward system for a total quality management based strategy", <i>Journal of Organizational Change Management</i> , Vol. 14 Iss 2 pp. 110 - 131 http://dx.doi.org/10.1108/09534810110388036	questionnaires from Lawler et al. (1995) and Wellins et al. (1993)	organizational strategy (TMQ); firm performance; reward system

88	Shahid H (2013) <i>"Impact of Effective Training Program, Job Satisfaction and Reward Management System on the Employee Motivation with mediating role of Employee Commitment"</i> Journal of Public Administration and Governance ISSN 2161-7104 Vol. 3, No. 3	Self-Designed questionnaire	Effective Training Programs, Job Satisfaction, Reward Management System, Employee Commitment and Employee Motivation.
89	Paul A.M. Van Lange, Bettina Rockenbach, and Toshio Yamagishi (2014) <i>"Reward and Punishment in Social Dilemmas"</i> DOI: 10.1093/acprof:oso/9780199300730.001.0001	сопствен	public goods experiment, leadership, exclusion power, reward
90	Jack Wiley Francis Lake , (2014), "Inspire, Respect, Reward: re-framing leadership assessment and development", Strategic HR Review, Vol. 13 Iss 6 pp. 221 - 226 http://dx.doi.org/10.1108/SHR-06-2014-0039	сопствен	Employee engagement, Leadership, Organisational performance, Employee surveys, Talent management, Linkage research
91	Zhang X, Qian J, Wang B, Chen M. The role of reward omission in empowering leadership and employee outcomes: A moderated mediation model. Hum Resour Manag J. 2019;1–18. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12260	Vecchio, Justin, and Pearce's (2010) 10-item scale; Williams and Anderson's (1991) 7-item scale; George and Zhou's (2001) 13-item scale; Morrison and Phelps' (1999) 10-item scale; Reward Omission subscale; Liang, Farh, and Farh's (2012) 10-item scale	empowering leadership, Reward omission, Employee voice behaviour, Taking charge, Creativity, Job performance, Control variables
92	Podsakoff, P.M., Todor, W.D., Skov, R. (1982). "Effects of Leader contingent and noncontingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction". Academy of Management Journal. vol.25, no.4, 810-821.	LRPQ	Contingent reward behavior Noncontingent reward behavior Contingent punishment behavior Noncontingent punishment behavior
93	Podsakoff. P.M., Bommer. W.H., Podsakoff, N.P. MacKenzie, S.B.(2006). "Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research". Organizational Behavior and Human Decision Processes. 99. 113–142.	LRPQ	Contingent reward behavior Noncontingent reward behavior Contingent punishment behavior Noncontingent punishment behavior

Прилог 6: Изјава од лектор

+

ИЗЈАВА

Јас, Валентина Шкрекова, лектор со положен лекторски испит, со стан на ул. „Благој Горев“ бр. 58/1, Велес изјавувам дека докторскиот труд со наслов


„ВЛИЈАНИЕТО НА ЛИДЕРСТВОТО НА ПРОЦЕСИТЕ НА КРЕИРАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА“

изработен од Бојан Миклош е проверен и лекториран од моја страна, односно во истиот е направено јазично уредување на текстот.

Изјавил:

м-р Валентина Шкрекова
Валентина Шкрекова
оплаќан лектор
Реш.бр. 15-214/6
р.Македонија

Прилог 7: Уверение за положен испит за лектор



РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА
МИНИСТЕРСТВО ЗА КУЛТУРА
Комисија за полагање испит за лектор

Број 15-214/6 Ев. книга бр. 03-323/1
27. V 1999 година Страница бр. 35
С к о п ј е

Врз основа на член 7, став 2 од Законот за употребата на македонскиот јазик („Службен весник на РМ“, бр. 5/98),
Комисијата за полагање испит за лектор издава

УВЕРЕНИЕ
за положен испит за лектор

На Валентина Велимир Шкрекова
роден-а на 29. VI 1972 г. во Велес
Република Македонија на ден 26. IV 1999 година

пред Комисијата за полагање испит за лектор, при Министерството за култура на Република Македонија, го положи испитот за лектор.
Ова уверение е ослободено од плаќање административни такси согласно член 18, став 1, точка 29 од Законот за административните такси („Службен весник на РМ“, бр. 17/93, 20/96 и 7/98).

Претседател на
испитната комисија,
В. Поповиќ