
MANAGERIAL SKILLS IN TEAM LEADERSHIP, COMMUNICATION, AND THE DEVELOPMENT OF A POSITIVE ORGANIZATIONAL CULTURE AS A PREREQUISITE FOR EFFECTIVE AND SUCCESSFUL PERFORMANCE

Katerina Novakova

University “Goce Delchev”, Shtip, R. North Macedonia, katenova1006@gmail.com

Abstract: This paper examines the role of managerial skills in team leadership, communication, and the formation of a positive organizational culture as fundamental determinants of effective and successful organizational performance. In contemporary organizational environments characterized by rapid change, technological advancement, market uncertainty, and increasing competitive pressures, the role of managers has evolved beyond traditional administrative and supervisory functions. Modern managers are expected to demonstrate leadership capabilities, ensure coordination across organizational units, motivate employees, facilitate collaboration, and create a supportive and psychologically safe work climate. Within this context, managerial competencies and communication effectiveness are increasingly recognized as strategic resources that directly influence employee engagement, productivity, and long-term sustainability.

The primary objective of this research is to analyze the interrelationship between managerial competencies, communication transparency, organizational culture, organizational climate, and employee engagement, and to determine whether these elements represent essential prerequisites for organizational efficiency and performance. The study applies a quantitative research methodology based on a structured questionnaire distributed to 200 employees across different hierarchical levels within an organization. The research instrument included sections measuring perceptions of leadership style, clarity of goals and expectations, accessibility of management, communication effectiveness, teamwork efficiency, organizational climate, motivational factors, and recognition systems. The collected data were processed using descriptive statistical analysis and percentage-based evaluation in order to identify patterns and relationships among variables.

The results indicate a strong positive relationship between managerial leadership competencies and employee perceptions of organizational effectiveness. A significant majority of respondents (92%) agreed that teamwork directly contributes to improved performance outcomes, while more than 70% confirmed that communication with management is generally transparent, accessible, and supportive. Employees also reported a positive working atmosphere characterized by mutual respect and cooperation. However, moderate evaluation results were observed in areas related to conflict management and reward systems, suggesting the need for further development of specific managerial practices.

The findings confirm that effective team leadership, open and transparent communication, and a supportive organizational culture significantly influence employee motivation, trust, engagement, and productivity. The study concludes that the alignment of organizational structure, leadership behavior, communication processes, and cultural values represents a critical factor for sustainable organizational success. Practical recommendations include continuous managerial development programs, strengthening interdepartmental coordination mechanisms, enhancing recognition and reward systems, and conducting regular assessments of organizational climate to ensure long-term effectiveness.

Keywords: team leadership, organizational climate, managerial competencies, employee engagement, organizational effectiveness

ВЕШТИНИТЕ НА МЕНАџЕРИТЕ ВО ТИМСКОТО ВОДСТВО, КОМУНИКАЦИЈАТА И ФОРМИРАЊЕТО НА ПОЗИТИВНА ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА КАКО ОСНОВЕН ПРЕДУСЛОВ ЗА ЕФИКАСНО И УСПЕШНО РАБОТЕЊЕ

Катерина Новакова

Универзитет Гоце Делчев – Штип, Р. Северна Македонија, katenova1006@gmail.com

Резиме: Овој труд ја анализира улогата на менаџерските вештини во тимското водство, комуникацијата и формирањето на позитивна организациска култура како клучни детерминанти за ефикасно и успешно организациско функционирање. Во современата организациска средина, која се карактеризира со брзи промени, технолошки напредок, пазарна неизвесност и зголемен конкурентски притисок, улогата на

менаџерите значително се проширува и ги надминува традиционалните административни и надзорни функции. Современиот менаџер треба да поседува лидерски способности, да обезбеди координација помеѓу организациските единици, да ги мотивира вработените, да поттикнува соработка и да создава поддржувачка и психолошки безбедна работна средина. Во овој контекст, менаџерските компетенции и ефективната комуникација сè почесто се препознаваат како стратешки ресурси кои директно влијаат врз ангажираноста на вработените, продуктивноста и долгорочната одржливост на организацијата.

Основната цел на ова истражување е да ја испита поврзаноста помеѓу менаџерските компетенции, транспарентноста на комуникацијата, организациската култура, организациската клима и ангажираноста на вработените, како и да утврди дали овие елементи претставуваат суштински предуслов за организациска ефикасност и перформанси. Истражувањето е спроведено со примена на квантитативна методологија врз основа на структуриран прашалник дистрибуиран до 200 вработени на различни хиерархиски нивоа во рамки на организацијата. Истражувачкиот инструмент опфаќаше делови за мерење на перцепциите за лидерски стил, јасност на целите и очекувањата, достапност на менаџментот, ефективност на комуникацијата, ефикасност на тимската работа, организациска клима, мотивациски фактори и системи за признание. Собраните податоци беа обработени со примена на дескриптивна статистичка анализа и процентуална евалуација со цел да се идентификуваат модели и релации помеѓу варијаблите.

Резултатите укажуваат на силна позитивна поврзаност помеѓу менаџерските лидерски компетенции и перцепцијата на вработените за организациската ефективност. Значителен дел од испитаниците (92%) се согласуваат дека тимската работа директно придонесува за подобри резултати, додека повеќе од 70% потврдуваат дека комуникацијата со менаџментот е транспарентна, достапна и поддржувачка. Вработените исто така укажуваат на позитивна работна атмосфера која се карактеризира со меѓусебна почит и соработка. Сепак, умерени оценки се забележани во областите поврзани со управување со конфликти и системите за наградување, што укажува на потреба од понатамошно унапредување на одредени менаџерски практики.

Наодите потврдуваат дека ефективното тимско водство, отворената и транспарентна комуникација и поддржувачката организациска култура значајно влијаат врз мотивацијата, довербата, ангажираноста и продуктивноста на вработените. Се заклучува дека усогласувањето на организациската структура, лидерското однесување, комуникациските процеси и културните вредности претставува критичен фактор за одржлив организациски успех. Како практични препораки се издвојуваат континуирани програми за развој на менаџерите, зајакнување на механизмите за меѓуодделска координација, унапредување на системите за признание и наградување и редовно спроведување проценка на организациската клима со цел обезбедување долгорочна ефикасност.

Клучни зборови: тимско водство, организациска клима, менаџерски компетенции, ангажираност на вработени, организациска ефикасност

1. ВОВЕД

Современите организации функционираат во средина карактеризирана со динамични пазарни услови, технолошка трансформација, дигитализација и зголемени очекувања од страна на вработените и засегнатите страни. Во ваков контекст, организациската ефикасност и долгорочната одржливост не зависат исклучиво од материјалните ресурси и формално воспоставените структури, туку во значајна мера од квалитетот на лидерството, комуникацијата и организациската култура. Брзината на промените во надворешното опкружување бара од организациите постојано да се адаптираат, а оваа адаптација е невозможна без ефективно управување со човечкиот капитал. Затоа, вниманието сè повеќе се насочува кон улогата на менаџерите како носители на организациската стабилност и развој.

Организацијата претставува сложен социјален систем во кој се испреплетуваат формалните и неформалните аспекти на функционирање. Формалниот аспект се однесува на структурата, распределбата на улоги, надлежности и комуникациски канали, додека неформалниот аспект ја опфаќа културата, вредностите, односите и перцепциите на вработените. Организациската клима, како субјективна перцепција на работната средина, директно влијае врз мотивацијата, ангажираноста и продуктивноста. Кога постои усогласеност помеѓу формалната структура и неформалната култура, се создава средина во која вработените чувствуваат сигурност, припадност и јасност на очекувањата. Во спротивно, може да дојде до појава на организациски тензии, неефикасност и отпор кон промени.

Во овој контекст, менаџерот не е само администратор, туку клучен носител на организациската динамика. Неговата способност да постави јасни цели, да координира активности, да поттикне соработка и да изгради доверба има директно влијание врз квалитетот на организациската клима. Дополнително, менаџерот има улога на медијатор помеѓу стратешките насоки и секојдневните активности, обезбедувајќи усогласеност помеѓу индивидуалните и организациските цели. Недостатокот на развиени лидерски и комуникациски

вештини може да доведе до појава на конфликти, демотивација, недоверба и намалена организациска ефикасност, што на долг рок ја нарушува конкурентноста на организацијата.

Целта на овој труд е да се анализира поврзаноста помеѓу менаџерските вештини за тимско водство и комуникација, организациската култура и клима и нивното влијание врз перцепираната успешност на организацијата. Трудот комбинира теоретска анализа со емпириско истражување спроведено врз примерок од 200 испитаници, со намера да понуди и практични насоки за унапредување на организациското функционирање.

2. МАТЕРИЈАЛИ И МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Истражувањето има дескриптивно-аналитички карактер и се базира на квантитативен метод. Проблемот на истражување произлегува од потребата да се утврди дали менаџерските и лидерските компетенции претставуваат суштински фактор за формирање позитивна организациска клима и култура и дали тие се поврзани со перцепцијата за ефикасност. Во фокусот на истражувањето е анализата на релацијата помеѓу лидерското однесување и субјективната оценка на вработените за работната средина.

Примерокот го сочинуваат 200 испитаници од различни хиерархиски нивоа во организацијата. Вклучувањето на испитаници со различно работно искуство и позиција овозможи поширока перспектива и споредбена анализа. Со ова се овозможи идентификување на можни разлики во перцепциите помеѓу раководниот кадар и извршните вработени, што придонесува за пообјективна интерпретација на резултатите.

Инструментот за прибирање податоци беше структуриран прашалник со затворени прашања и Ликертова скала (од целосно несогласување до целосно согласување). Прашањата беа групирани во повеќе тематски категории кои овозможуваат сеопфатен увид во организациската реалност, вклучувајќи перцепција за лидерски стил, јасност на цели и насоки, достапност на менаџерот, тимска работа, меѓуодделска комуникација, организациска култура, системи за наградување, мотивација и чувство на припадност.

Податоците беа обработени со примена на описна статистика (проценти и просечни вредности). Резултатите се интерпретирани во однос на поставените хипотези, со цел да се утврди степенот на нивна потврда и да се идентификуваат клучните области за организациско унапредување.

3. РЕЗУЛТАТИ

Анализата на демографската структура покажува дека испитаниците претежно припаѓаат на работоспособна популација со повеќегодишно работно искуство, што придонесува за релевантноста на добиените одговори. Овој факт укажува дека резултатите се базирани на реални организациски искуства и долгорочна интеракција со менаџерските практики.

Во однос на менаџерските и лидерските вештини, значителен дел од испитаниците се согласиле дека менаџерите обезбедуваат јасни насоки и дефинираат конкретни цели. Овој наод укажува дека постои структурна основа за ефикасно извршување на работните задачи. Лидерскиот стил е оценет како стабилен и доследен, при што личниот пример и одговорноста се препознаени како позитивни карактеристики кои придонесуваат за градење доверба.

Сепак, умерени вредности беа забележани во сегментот на управување со конфликти и правичност во распределбата на задачи. Ова укажува дека иако основните лидерски функции се присутни, постои простор за унапредување на „меките“ вештини како што се медијација, емоционална интелигенција и асертивна комуникација. Недоволната развисеност на овие компетенции може да влијае врз меѓучовечките односи и тимската кохезија.

Во доменот на комуникацијата, мнозинството испитаници ја оценуваат комуникацијата како релативно отворена и функционална. Достапноста на менаџерите за консултации и информираноста за организациски промени се перципираат позитивно. Тимската работа се идентификува како значаен фактор за подобрување на резултатите, што укажува на присутна култура на соработка.

Сепак, координацијата помеѓу различни организациски единици е оценета со пониски вредности. Овој резултат упатува на можност за појава на функционални „силоси“ и потреба од подобрување на хоризонталната комуникација и процесната интеграција.

Во однос на организациската култура и клима, испитаниците ја перципираат работната атмосфера како генерално позитивна и поддржувачка. Присутни се елементи на меѓусебна почит и соработка, што претставува основа за стабилна организациска клима. Сепак, значителен дел од испитаниците укажуваат на потреба од унапредување на системите за наградување и формално признание, што е директно поврзано со перцепцијата за правичност и долгорочна мотивација.

4. ДИСКУСИЈА

Добиените резултати се во согласност со современите теории за организациско однесување кои укажуваат дека организациската ефективност е резултат на интеракцијата помеѓу лидерството, комуникацијата и културата. Позитивната перцепција за лидерството укажува дека менаџерите успешно ги исполнуваат основните функции на насочување и координација, што претставува предуслов за стабилно организациско функционирање.

Сепак, умерените оценки во управување со конфликти потврдуваат дека формалната позиција не е доволна за целосно ефективно лидерство, туку се потребни дополнителни социјални и емоционални компетенции. Развојот на овие компетенции може значително да придонесе за намалување на организациските тензии и зајакнување на тимската кохезија.

Резултатите поврзани со меѓуодделската координација укажуваат дека структурните бариери можат да влијаат врз организациската интеграција. Овој наод ја потврдува важноста од процесен пристап, интердисциплинарна соработка и јасно дефинирани канали за хоризонтална комуникација.

Посебно значајна е улогата на системите за наградување. Недостатокот на транспарентни и правични механизми за признание може да ја намали долгорочната мотивација и да ја наруши перцепцијата за организациска правичност. Оттука, интеграцијата на лидерството, комуникацијата и културата претставува клучен фактор за одржлива организациска успешност.

5. ЗАКЛУЧОЦИ

Истражувањето потврдува дека менаџерските и лидерските вештини имаат директно влијание врз организациската клима, култура и перцепцијата за ефикасност. Генералната хипотеза е потврдена: способноста на менаџерите за тимско водство и ефективна комуникација претставува предуслов за успешно организациско функционирање.

Идентификувани се области за подобрување: управување со конфликти, меѓуодделска координација и системи за наградување и признание. Вложувањето во лидерски развој, структурирана комуникација и позитивна организациска култура претставува стратешка инвестиција во долгорочната стабилност и конкурентност на организацијата.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- Abdelrahman, M. (2025). *Organisational culture and knowledge management systems: Strategic roles and organisational effectiveness*. Springer.
- Chukwuma, N. (2024). *Leadership and communication strategies for managing change*. *International Journal of Business and Emerging Social Science*, 6(4), 159–177.
- Gigliotti, R. A. (2025). *The role of leadership communication in building crisis-responsive organisations*. *Journal of Leadership Communication Studies*.
- Handayani, H. (2025). *The role of leadership communication in building an effective workplace culture*. *Journal of Organizational Studies*.
- Paredes-Saavedra, M. (2024). Work team effectiveness: Importance of organizational culture, work climate, and leadership. *Behavioral Sciences*, 14(11), 280.
- Sumarlan, I. (2025). *Leadership communication and organizational culture*. *Fast Social Sciences Journal*.
- Taruchaín-Pozo, F. (2025). *Organizational communication in change management*. *Management Research Journal*.
- Stoilkovska, V. P. (2024). *Улогата на ефективно лидерство во организациска клима и тимска кохезија*. *Youth and Future Education Journal*.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.