



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ – СКОПЈЕ



Студиска програма
за II циклус на студии

МЕНАѢМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ОПШТЕСТВЕНИТЕ ДЕЈНОСТИ
ТИМСКАТА РАБОТА И ЕФЕКТИВНОСТА НА РАБОТНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

-Магистерски труд-

Ментор:

проф.д-р.Виолета Арнаудова

Кандидат :

Катерина Хаци-Стефанова

Индекс 4069/11

Скопје, септември 2018

СОДРЖИНА

Вовед	6
ГЛАВА 1	
ТЕОРИСКИ ОСНОВИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	8
1. Основни поими	
1.1. Тим	
1.2. Тимска работа	
1.3. Работна организација	
1.4. Ефективност во работење	
2. Тимови и тимско работење во работните организации	14
2.1. Видови на тимови	
2.1.1. Формални тимови	
2.1.2. Неформални тимови	
2.2. Формирање на тим	
2.3. Влијание на тимот врз вработените во работната организација	
2.4. Фази и развој на тимската работа	
2.5. Улоги и придонес на тимот за работната организација	
3. Ефективност на тимското работење во работната организација	31
3.1. Карактеристики на ефективно тимско работење во работните организации	
3.2. Фактори кои влијаат на ефективността на тимското работење во работните организации	

3.3.	Улога на менаџерот на тимот во ефективността на тимското работење во работната организација	
4.	Релевантни истражувања	37
ГЛАВА 2		
МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ		
		43
1.	Проблем на истражување	
2.	Предмет и цели на истражување	
3.	Хипотези и варијабли на истражување	
4.	Мерни инструменти и методи	
5.	Испитаници и постапка на истражувањето	
6.	Статистичка обработка на податоците	
ГЛАВА 3		
РЕЗУЛТАТИ		
		49
1.	Социодемографски податоци на испитаниците	
2.	Интерпретација на резултатите од истражувањето	
ГЛАВА 4		
ЗАКЛУЧНИ ЕЛЕМЕНТИ		
		86
1.	Дискусија	
2.	Заклучоци	
3.	Препораки	
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА		
		93

ПРИЛОЗИ

Прилог 1 – Анкетен прашалник за тимско работење и менаџирање на човечки ресурси

Прилог 2 – Резултати од истражување

АПСТРАКТ

Менаџирањето со човечките ресурси е сложена и пред се, предизвикувачка работа бидејќи секоја личност е посебна индивидуа. Човечките ресурси претставуваат темел на секоја компанија, па така успехот и вештините на менаџерот се согледуваат во тоа колку неговиот тим е компактен и функционален. Затоа е примарно, менаџментот да има способност за добра селекција на компетентни, талентирани вработени кои со негова организација ќе допринесуваат кон продуктивност на компанијата. Искуството и практиката покажале дека тимската работа придонесува за намалување на хиерархиските односи во компанијата, афирмирање на улогите, знаењето и професионалноста на поединецот и неговата работа, создавање на добра работна клима и повисок степен на соработка меѓу вработените. Во рамките на тимовите како организациски облици извршувањето на работните задачи обезбедува позитивна синергија, ефект на заедничко работење и на тој начин пораст на организациските перформанси на компанијата, како што се продуктивност и ефективност.

Истражувајќи ја актуелната проблематика, во однос на тоа дали постојат разлики во ставовите на вработените и менаџерите во компанијата, во поглед на тимското работење од аспект на квалитетот на тимското работење, комуникацијата, конкурентската предност итн., добиени се резултати, што укажуваат дека во тимската работа во работните организации во Р.Македонија, воглавно постои успешен степен на менаџмент во рамките на тимовите со човечките ресурси и ефективност во тимското работење.

Истражувањето за тимската работа и ефективноста на работните организации, создава простор за превземање на акти од страна на организациите да го земат во предвид ова истражување и да посветат внимание на малите разлики кои постојат помеѓу ставовите помеѓу менаџерите и вработените кои се однесуваат на нивоата за оценување на одредени ситуации при работењето кои треба да се дополнат и воедначат помеѓу вработените и менаџерите.

Вовед

Менаџирањето со човечките ресурси е сложена и пред сè, предизвикувачка работа бидејќи секоја личност е посебна индивидуа. Човечките ресурси претставуваат темел на секоја компанија, па така успехот и вештините на менаџерот се согледуваат во тоа колку неговиот тим е компактен и функционален. Затоа е примарно, менаџментот да има способност за добра селекција на компетентни, талентирани вработени кои со негова организација ќе допринесуваат кон продуктивност на компанијата.

Современите услови на работење на компаниите во кои доминираат предизвиците и динамичните промени на опкружувањето, како и барањата за висок работен учинок, сè повеќе се определуваат за тимско работење како флексибилен организациски облик во процесот на работа. Воведувањето на тимови и тимска работа внесува голем број промени во компанијата, го менуваат нејзиниот изглед и карактеристики. Искуството и практиката покажале дека тимската работа придонесува за намалување на хиерархиските односи во компанијата, афирмирање на улогите, знаењето и професионалноста на поединецот и неговата работа, создавање на добра работна клима и повисок степен на соработка меѓу вработените.

Современите трендови и предизвици на пазарот не можат да ги следат поединци, туку само цели тимови на вработени. Токму затоа тимскиот начин на работа е прифатен како најдобар и како современо решение за повеќето прашања кои се поставуваат во компаниите на денешниот динамичен пазар.

Тимот претставува облик на формална организација на заедничко работење кое поврзува одредени цели и интереси на членовите, нивната заедничка мисија и задачи. Тимовите во организацијата настанале во 60-те години на минатиот век, како последица на еволуцијата на класичната организација на компаниите, нивната организациска и управувачка структура. Во рамките на тимовите како организациски облици извршувањето на работните задачи обезбедува позитивна синергија, ефект на заедничко работење и на тој начин пораст на организациските перформанси на компанијата, како што се продуктивност и ефективност.

Под поимот **човечки ресурси** се подразбира вкупниот духовен и физички потенцијал на вработените. Основата на третирање на луѓето како ресурси тежнее кон тоа овој потенцијал да се изедначи во третманот со останатите работни ресурси во компанијата, како во поглед на трошоците, така и во поглед на негова функционална врска со процесот на работење (Przulj, 2002)

Менаџментот на човечки ресурси претставува процес на привлекување, ангажирање, обука, мотивација, задржување и наградување на вработените, со цел создавање на безбедно и праведно опкружување за вработените од една, и постигнување на стратемските цели на организацијата, од друга страна (Boļjanovic&Pavic, 2011).

Менаџментот на човечки ресурси е од голема важност за целата компанија и вработените во неа. Улогата и значењето на менаџментот на човечки ресурси се огледува во тоа што со правилни компаниски активности се овозможува компанијата да ангажира вистинска личност на право место, како и на вработените да им овозможи усовршување и напредок, правилно мотивирање и наградување, и правилно да ги координира сите активности, но и да оствари добри резултати за организацијата. Со цел менаџерите да можат да одговорат на барањата на променливото деловно опкружување и неопходност за постигнување на целите, потребно е да поседуваат одредени вештини како: вештина за воспоставување и одржување на меѓучовечки односи, вештина за донесување одлуки, вештина за лидерство, како и технички вештини меѓу кои и умешноста за тимска организација и координација (Armstrong, 2006).

Имајќи ги предвид научните сознанија поврзани со менаџментот на човечките ресурси и ефективност на работните организации, во овој труд го поставивме следниот истражувачки проблем: Дали постојат разлики во ставовите на вработените и менаџерите во компанијата во поглед на тимското работење од аспект на квалитетот на тимското работење, комуникацијата, конкурентската предност и успехот во менаџирањето со човечките ресурси при тимското работење, имајќи го предвид полот и возраста на вработените.

ГЛАВА 1

ТЕОРИСКИ ОСНОВИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Основни поими

Во овој дел од трудот е направено теориско определување на основните поими.

1.1. Тим

Постојат многубројни дефиниции за **тимот**, па така:

- Тимот претставува група на луѓе кои работат меѓузависно, кои се ангажирани за остварување на заедничка цел и како тим постигнуваат висок резултат (Јаношевиќ, 2006).
- Тимот претставува формален облик на компанијата за заедничка работа на вработените кои се во корелација со мисијата, целите и задачите. Тимот се јавува како последица на промените на традиционалните организации, нивната трансформација од вертикална во хоризонтална структура (Robbins, 1998).
- Тимот претставува група чии членови поседуваат комплементарни вештини, ангажирани се за заеднички цели и перформанси за чија реализација развиваат заеднички пристап и заеднички се одговорни (Jovanović&Zivković, 2007).

Историски гледано, за развој на тимовите два тренда во менаџментот имаат посебна важност. Тоа се теоријата на социо-технички систем и круговите на квалитет (Sims&Lorenzi, 1992).

Теоријата на социо-технички системи се поврзува со европскиот менаџмент и се фокусира на создавање структура која би задоволрила два вида потреби: технички потреби на индустриското општество и социјални потреби за образование на човечките ресурси. Моделот на структура, со кој се поврзува социо-техничкиот систем, го вклучува и следното (Sims&Lorenzi, 1992):

- Членовите на тимот треба да бидат вклучени во негово дизајнирање.
- Треба да бидат специфицирани минималните услови со акцентирање на целите за разлика од процедурите.
- Проблемите кои се однесуваат на тимот треба да бидат решени во самиот тим, а не од страна на надворешен авторитет.
- Пристапот до информации треба да биде достапен до сите членови на тимот.
- Оценувањето на резултатот на тимот како целина бара и наградување на тимот во целина, и др.

Во 1911 година Тејлор (американски инженер) прв се обидува да ја рационализира човечката работа заради постигнување на максимален работен ефект во што пократко време. Основната идеја на Тејлор е со подобра организација на работата и раководењето да може да се зголеми ефикасноста. Луѓето треба да се гледаат како дел од организацијата и кон нив треба да се постапува зависно од тоа колку се корисни за организацијата (Rot,1983).

Ангажирајќи ги во работата само најдобрите и најизвежбаните работници, подигнувајќи ја со рационална организација на движењето на работниците и алатите продукцијата до максимум, Тејлор успеал да го намали потребниот број на работници и да ја зголеми продуктивноста. Она за што денес оправдано му се приговара е дека многу малку ја земал во предвид улогата на човекот во работата, а она што го земал било многу малку во корист на работниците, а повеќе во корист за работодавачот. Имено, дошло до зголемување на невработеноста, на работниците кои што останале на работа заработувачката им пораснала минимално во споредба со порастот на продуктивноста и користа за работодавачот (Petz,1992).

Работна група претставува структура со посебни карактеристики и не е само збир на поединци. Според дефиницијата за работна група која ја дава Schein (1965) „работна група е извесен број на луѓе кои се во меѓусебна интеракција, свесни се едни за други и

самите се гледаат како група“ (според Petz, 1985). Карактеристично за малите работни групи во организацијата е дека целта за нивното постоење е производството на општествени добра. Интеракцијата помеѓу членовите се базира на кооперација во активноста која за цел има извршување на задачи и производство.

Споредбено со ориентацијата на целта оди и потребата за задоволување на социјално-емоционални врски и потреби на членовите. Тоа се меѓу останатите: потребата за афилијација, постигнување, самопотврдување. Социјалните односи на членовите се поврзани со целта на работата, но можат да се развиваат и одржуваат и после работното време. Овие мали работни групи се формални групи со јасно одредени и утврдени обврски и дефинирани права на членовите. Диференцијата меѓу работните групи и тимовите е во ставањето акцент на индивидуалните карактеристики на членовите на тимот и нивната креативност. Пример за високо функционален тим е џез оркестар. Секој импровизира на својот инструмент, но заедно звучат складно. Тимовите можат да го олеснат развојот на компанијата и овозможуваат брз проток на информации со што доведуваат до зголемување на флексибилноста. Тоа се постигнува преку зголемување на комуникацијата и преку вклучување на вработените во носењето на одлуки (Mohrman, Choen и Mohrman, 1995; според Yancey, 1998). Се зголемува хоризонталната комуникација во однос на вертикалната. Исто така, доаѓа до подобрување на продуктивноста, се намалуваат отсуствата од работа, се зголемува квалитетот на услуги, безбедноста и задоволството на работниците (Yancey, 1998 според Posinković, 2003, 5-7).

Тимовите се посебни (специјални) организациски групи формирани со одредена цел и задача. *Под група, во организацијата се подразбира збир на луѓе кои меѓусебно се поврзани со заедничка цел и интерес и меѓу кои постои заедничка интеракција.* Основни одлики на групата, покрај заедничката цел, интересот и интеракцијата се:

- *постоење на лидер,*
- *следбеници, правила на однесување и разлика во статусот и улогата на членовите.*

Групите се реалност во секоја (поголема) организација. Тие ги задоволуваат потребите на човекот за припадност, дружење, идентификација која што тој не може да ја

оствари како поединец во големата организација. Поврзувањето на групата и законитоста за нејзино функционирање е од големо значење за деловните организации, бидејќи цел социо-психолошки живот на организацијата (односите, мотивацијата, прифаќањето на целите на организацијата, ставови, вредности, уверенија) од кој зависи успехот во работата, квалитетот и работењето се одвива токму во групите во кои поединците припаѓаат. Унапредувањето на квалитетот во Јапонија базирано е на работа во мали групи, тимови - круг на квалитет (Damnjanović, Suša, Škunca, Mlenković, Ristić, 2012, стр.89).

1.2. Тимска работа

Тимската работа претставува основа на модерните компании во нивниот деловен работен систем. Клучот на успехот е складно функционирање на тимот и избор на лојални соработници.

Влијанието на тимската работа за компаниите е во насока на :

- Подобрување на продуктивноста
- Зголемување на квалитетот на производот и услугата
- Зголемување на ориентацијата кон потрошувачите
- Забрзување на протокот и размената на идеи и знаења
- Унапредување на учењето
- Зголемување на мотивација на човечките ресурси
- Зголемување на нивоата на флексибилност на човечките ресурси (Pavić&Voljanović, 2011).

Денес во деловниот свет сè поголем број проблеми можат успешно да се решат само со тимска работа. Без разлика која форма на организациска структура ја има организацијата, создавањето на различни проблеми, настојувањето да се задоволат барањата на пазарот и постојаните промени на барањата на околината наметнуваат

Тимската работа и ефективност на работните организации

потреба за брза, компетентна реакција на организацијата, врз основа на интердисциплинарно знаење, а тоа може да се обезбеди само со тимска работа.

Тимската работа базирана на потребата на формирање тимови е практично, флексибилно реагирање на организацијата кое не може да се обезбеди преку „редовно функционирање“ на формалната организација, колку и да е таа еластична.



Слика1 – Тимска работа, извор: <https://blog.teamwork.com/remington-college-teamwork-projects/> пристапено на 15.06.2018

Во организацијата се јавуваат голем број проблеми чие што решавање бара интердисциплинарно знаење усогласено со ангажирањето на повеќе организациски функции или експертско ангажирање на стручни лица од различни профили (да кажеме воведување на нов деловен потсистем, унапредување на квалитетот и друго). Праксата одамна наметнала став и сфаќање дека за успешно раководење потребен е тим. Вистинска вештина е да се изгради тим кој со комплементарните улоги ја покрива целината на

работата (функциите) и овозможува успех во реализацијата на целите на една организација.

Тимовите се специјален вид на група. Сите тимови се групи, додека разбирливо сите групи во организацијата не се однесуваат како тимови. Она по што тимовите се издвојуваат е нивното членство и (доброволната) соработка и работа на остварување на целите на групата - тимот. „Членовите на тимот се високо-меѓузависни и нивната индивидуалност може да дојде до израз само во рамките на нивните улоги во тимот“ (Bennett, 1996 според Damjanović, Suša, Škunca, Milenković, Ristić, 2012, 89).

1.3. Работна организација и ефективност во работењето

Формирање и организирање на тим. Тимот го формира надлежното раководство на организацијата или дел од организацијата во рамки во кој се решава проблемот. Со формирањето на тимот не престанува одговорноста на раководството за решавање на проблемот. На тимот му се пренесува одговорноста за решавање на задачите, оперативниот дел на работа и други, ограничени одговорности, а раководството останува одговорно за решавање на проблемот во целина, изборот и функционирањето на тимот и условите потребни за успешна тимска работа.

*Тимовите се ефективен инструмент за решавање на проблемот, но само ако со тимската работа се управува на професионален начин. Ефектите од тимската работа зависат од низа околности и активности создадени и поврзани за самата идеја за формирање на тим. Во таа смисла раководителот кој го формира тимот треба да **има јасни и повеќе пати проверени причини заради кои што тимот се формира**. Некои работи според својата природа, колку и да се сложени, можат успешно да се реализираат само со индивидуално ангажирање. Исто така, во некои ситуации не е можно да се формира успешен тим, па поефективно е работата да му се довери на поединец.*

Кога ќе се увери дека е неопходно и можно да се формира успешен тим, раководителот (органот на раководење) дефинира:

- *со што тимот ќе се занимава - поставува цели и задачи;*
- *период на делување на тимот - текови, фази, термини на работа, ...*
- *број и членови на тимот;*
- *за кого е наменета работата која што тимот треба да ја направи;*
- *како ќе се измерат ефектите од работата на тимот и други важни работи.*

Оптимална големина на тимот се смета за 10-12 луѓе, иако можат да бидат ефективни и помали тимови - од 5 члена, како и оние поголемите - до 15 члена. Врз основа на задачата, целите, очекуваните ефекти и рокови, оној кој што ја донел одлуката за формирање на тим, треба да ја дефинира структура, односно функцијата на членовите на тимот, потребното знаење, способноста, карактеристиките на личноста (Damjanović, Suša, Škunca, Milenković, Ristić, 2012, стр.90).

2. Тимови и тимско работење во работните организации

2.1. Видови на тимови

Традиционално во компаниите постојат формални и неформални тимови, каде формалните тимови плански ги формираат менаџерите и имаат обврска да извршат одредени задачи за да компанијата може да ги оствари своите цели, додека неформалните тимови се создаваат секогаш кога луѓето редовно се сретнуваат и работат при што овие групи настануваат во рамките на формалната организациона структура (Karajović, 2005, стр.3).

Во организацијата постојат и константни или временски тимови кои се практикуваат за длабинско решавање на поедини задачи во работењето. Структурата на

тимот означува примена на тимови за решавање на карактеристични задачи од работењето на работната организација.

Организациите формираат тимови со различни задачи, па тие може да се поделат во пет категории, односно:

- **Менаџмент тим** – Најчесто се формира од менаџери од различни функции како: продажба/производство, кои ја координираат работата помеѓу тимовите. Овој тим вклучува знаења на вработените кои се собрани да решат одреден проблем, а потоа го трансформираат.
- **Работен тим** – Одговорен за тековните дневни обврски на организацијата. Кога тимот ќе се ополномошти се оспособува и сам да раководи.
- **Виртуелен тим** – Главна карактеристика на овој тим е дека членовите контактираат компјутерски, влегуваат и излегуваат од утврдената виртуелна група во зависност од потребите и се враќаат како лидери.
- **Кругови на квалитет** – Тимот е составен од работници и надредени кои се состануваат периодично да разговараат за проблеми кои се поврзани со унапредувањето на квалитетот на организацијата.
- **Тим за решавање на проблеми** – Составен од компетентни вработени кои се собрани да решат одреден проблем а потоа тимот се трансформира (Стоилковска, 2011, 35).

Но, воопштено, постојат формални и неформални тимови.

2.1.1. Формални тимови

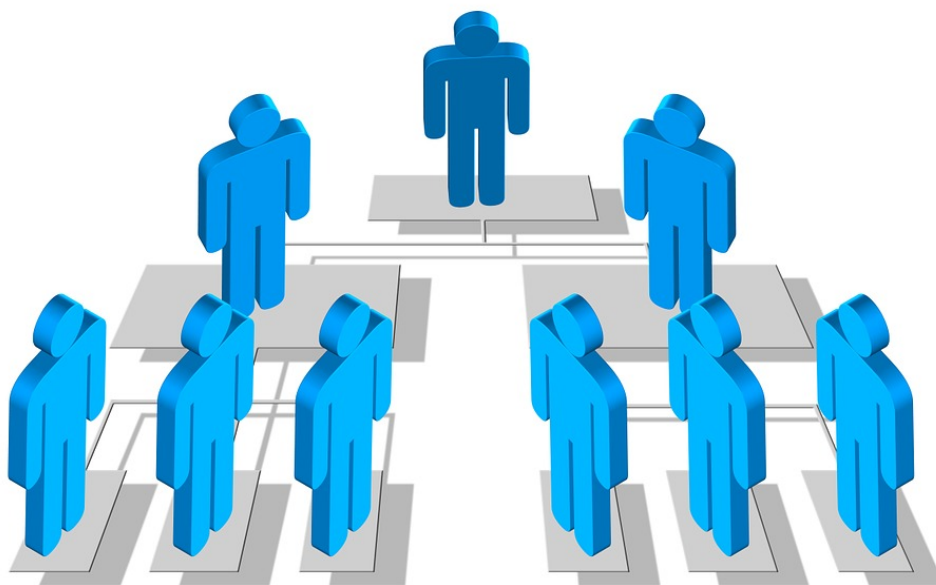
Формалните тимови плански се формираат од страна на менаџерите. Тие имаат обврска да извршат одредени задачи за да може организацијата да ги оствари своите цели. Најчест вид на формален тим е *командниот тим* во кој еден менаџер делегира обврски кон сите работници. Во некои организации кои сакаат да го намалат значењето на хиерархијата потребно е да се сменат титулите. На пример, менаџерите на командните

тимови се нарекуваат „тренири“, а членовите на тимот „соработници“. Друг вид на формални тимови се: комисија, одбор, кој по правило долго трае и се занимава со редовни, вообичаени проблеми и одлуки. На пример, стопанските друштва имаат управни одбори.

Додека членовите на управните одбори се менуваат, управниот одбор останува. Во пракса главно се среќаваат два вида на формални тимови:

- хиерархиски тимови и
- тимови за задачи или проектни тимови.

Хиерархиски тимови - Овој модел, иако не е најдобра форма за тимска работа во сите ситуации, релативно често се среќава во праксата. Типичен е при реализација на помалку сложени задачи. Се карактеризира со супервизорски односи во кои членот на тимот кој е најстар по ранг е водач или лидер на тимот и тој е одговорен за остварените перформанси на реализираната задача. Во некои организации ваквиот модел на тим е пожелен ако сакаме да ги задржиме односите кои веќе се воспоставени во организацијата.



Слика 2 – Хиерархиски тим (извор:<https://pixabay.com/en/silhouettes-hierarchy-human-man-439150/>)

Тимови за задачи или проектни тимови - Во денешно време многу често се формираат привремени тимови чија цел е решавање на одредени проблеми или изнаоѓање на можност да се дојде до одредена цел. Вештината и можноста да се формираат и одржат ad hoc тимови е пресудно за успех на денешните организации. Тоа се таканаречени *тимови за задачи* или *проектни тимови*. Во ваков модел на тимска работа водачот или лидерот на тимот не мора да биде најстариот по ранг, како што е вообичаено кај хиерархискиот тим, но потребно е да се води сметка кој е водач односно лидер кај тимовите за задачи односно проектните тимови.



Слика 3 – Тимови на задача или проектни тимови (извор: <https://tekniskisolering.se/fler-medlemmar-starker-branschen/>)

Кај вакви тимови не е потребно водачот на тимот да располага со најголемо знаење за поставената задача. Тоа значи дека членството и улогата во тимовите за задачи се одредени со знаење релевантно за реализација на поставената задача, а не формална позиција во организацијата. Тимовите за задачи или проектните тимови имаат членови од различни единици во хиерархиската струка на организацијата. Ваква структура на тимот

претставува добра можност за учење за самата организација бидејќи членовите на тимот се составени од различни целини.

2.1.2. Неформални тимови

Неформалните тимови или групи се создаваат секогаш кога луѓето редовно се состануваат и работат. Овие групи се создаваат во рамките на формална организациска структура. Членовите на неформалните тимови ги подредуваат своите поединечни потреби според потребите на тимот како целина. За возврат добиваат поддршка и заштита од тимот.

Активностите на неформалните тимови можат да ги поддржат интересите на организацијата - натпревар во мал фудбал кој се игра во сабота наутро, на пример, може да помогне да се зајакнат меѓусебните врски кај играчите. Или женска група може да се состане за да разгледува различни акции со кои ќе се подобри положбата на жените во организацијата. Неформалните групи имаат три важни функции.

- Прво, тие ги поддржуваат и ги јакнат нормите (очекувани однесувања) и вредностите кои се заеднички за нејзините членови.
- Второ, кај членовите во групата даваат чувство на општествено задоволство, статус и сигурност.
- Трето, неформалните групи им помагаат на своите членови да комуницираат.

Членовите на неформалните групи се корисни за решавање на проблемот. Многу често, групното решавање на проблемот е корисно за организацијата - на пример, кога колегата ќе им каже на непродуктивните работници дека треба повеќе да работат. Но, овие групи можат да имаат и негативно влијание врз ефективностa во организацијата - на пример кога делуваат на нови работници да работат помалку за да не се доведат во прашање вообичаените стандардни групи (Karajović, 2005, 3).

2.2. Формирање на тим

Составот на тимот зависи од низа организациски и практични критериуми. Дали треба да ги вклучиме луѓето со одредени функции во организацијата? Колку финансиски средства ни се на располагање? Покрај овие аспекти, темата на курсот и целната група учесници треба да играат важна улога во одредувањето на тренерите кои поседуваат соодветно знаење, искуство, потекло и пристап во тренингот.

Составот на тренерскиот тим исто така би требало да биде избалансиран во поглед на географското и културното потекло, во согласност со сличен баланс во составот на групата на учесници. Иако стручноста на тренерот е од најголема важност, важно е да се земе во предвид и дали тренерите меѓусебно се надополнуваат.



Слика4 – Формирање на тим (извор: <http://www.anwarbosbool.com/tag/forming-storming-norming-and-performing>) пристапено на 15.06.2018

Тимската работа и ефективността на работните организации

Тимот најдобро работи кога знаењата и стручноста на неговите членови се комплементарни и кога се користат во согласност со целите на тренингот. Потребно е добро да се размисли за јазикот на кој ќе се разбираат членовите на тимот.

Комуникацијата во тимот е од суштинска важност, а способноста за изразување на работниот јазик може во голема мера да влијае на можноста за придонес во работата и распределба на моќта во рамките на тимот. Заради тоа мудро треба да се бираат тренерите со добро знаење на заедничкиот работен јазик. Ова не значи дека не е од корист членовите на тимот да познаваат и други работни јазици што ги користат учесниците. Напротив, користењето на различни работни јазици во текот на тренингот (можеби само во рамките на помалите работни групи) создава еднакви шанси за учество и ја менува распределбата на моќта помеѓу учесниците кои што јазикот може да ги создаде. Ова би можело да помогне и во визуализацијата на културните одредености на многуте појави кои што се користат во работа со млади. Кога ќе одлучиме кој ќе биде во тимот, извршувањето на заедничката работа може да започне.

Пред почетокот на тренингот треба да се осмисли програма, а членовите на тимот би требало да пронајдат најдобар начин како да работат заедно за остварување на целите на тренингот. Многу клучни аспекти на тренингот можат најдобро да се решат на подготвителниот состанок на тимот. Можноста за одржување на еден или повеќе подготвителни состаноци пред почетокот на тренингот зависат од финансиската можност и/или од расположливоста на членовите на тимот. Одделни прашања можат однапред да се изложат и да се разгледаат по пат на електронска пошта, телефон или телефакс. Меѓутоа, ништо не може да го замени тимскиот состанок на кој сите членови на тимот се собираат да поразговараат, да разменат идеи и да се договорат околу основните принципи, цели и програми на тренингот. Посебно, во случај сите или некои членови на тимот никогаш претходно да не работеле заедно, подготвителните состаноци можат да бидат прво искуство во заедничката работа, како и прилика за меѓусебно запознавање на колегите.

Освен разјаснувањето во рамките на тренингот, подготовката на програми и распределба на задачи, одредено време треба да се издвои за изградба на тим и евалуација на состаноци. Пред крајот на состанокот многу е важно јасно да се поделат задачите и да се дефинираат крајните рокови до кои што тие треба да бидат извршени:

- Кој треба што да направи и до кога?
- Што може да биде направено преку електронска пошта, а што не?
- Исто така, корисно е да се избере координатор за процесот на тимска комуникација по состанокот, за да бидат сигурни дека тој процес навистина ќе продолжи до нареднотовидување (Marković, 2005, 33-34).

2.3. Влијание на тимот врз вработените во работната организација

Градењето на тимот е добар инструмент за создавање на атмосфера која што им дозволува на членовите на тимот да се запознаат и да го пронајдат своето место во тимот. Тоа е основа за создавање на атмосфера на доверба и уважување во која сите членови на тимот можат да се искажат и да придонесат во работата, во која се развива чувството на взаемна поддршка, а различноста во тимот конструктивно се користи во текот на тренингот.

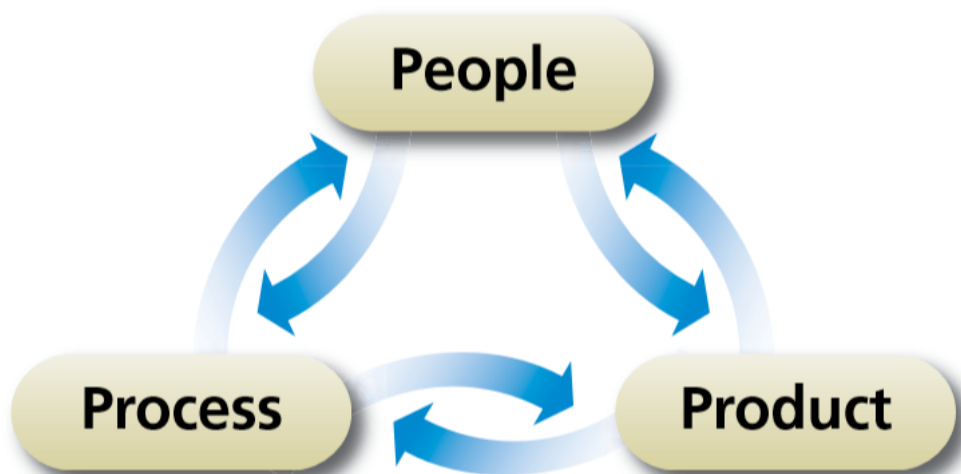
Градењето на тимот треба да вклучи отворени разговори со членовите на тимот за:

- очекувањата од тренингот и тимската работа.
- мотивацијата да се биде член на тимот
- претходно искуство во тренинзи и работа со млади, како и други искуства релевантни за тренингот.

Дополнителни елементи за градење на тимот можат да бидат стекнување на почетна слика за тоа како секој член на тимот работи и што гледа како своја силна и слаба страна. И на крајот, најважното, градењето на тимот треба да даде можност да се ужива во

друштвото и во можностите за заедничка работа. Треба да се каже дека заедничката работа може да биде забавна.

Градењето на тимот може да се постигне преку разговор за споменатите работи за време на состанокот или неформално, за време на вечерата. Поединечните вежби можат да бидат од помош тимот да отпочне заедничка работа. Тие исто така можат да бидат добри „мразокршачи“ и помош за тренерот да се отпушти.



Слика 5 - Производ, Процес, Луѓе (eng. People): триаголник 3P. Извор:<https://i2.wp.com/www.guymcmanus.com/wp-content/uploads/2016/02/people-process-and-product-triangle.png>

Триаголникот 3P - Производ, Процес, Луѓе (eng. People) – ги претставува различните фактори што секој тим треба да ги разгледа во својата работа. Многу тимови тежнеат кон тоа да се фокусираат на производот, односно на резултатите што треба да се постигнат, иако тоа се чини како најнеефективен начин на работа, имајќи предвид дека времето секогаш е ограничено. Балансирањето на различните фактори придонесува напредок во квалитетот на тренингот.

Потребно е на пример да се посвети внимание на сите поединечни членови на тимот во поглед на тоа:

- Како тие се чувствуваат во врска со работата или тимот?
- Како тоа влијае на процесот на работа во тимот?

Значи, за да се организира тимската работа потребна е структура, одредени правила, како и поделба на задачите и одговорноста. Од друга страна, премногу силна структура и премногу процедури можат да создадат штета во креативниот процес и да ја ограничат спонтаноста на членовите на тимот.

За да се постигне успешна комуникација во тимот се препорачува следново:

- Слушајте се едни со други и искрено потрудете се да разберете што другото лице зборува.
- Поставувајте прашања;
- Разјаснете ги поимите (тренинг? фасилитација?);
- Позанимавајте се со емоциите;
- Понудете поддршка;
- Дадете позитивен фидбек;
- Конструктивно критикувајте (Marković, 2005, стр.35).

2.4. Фази и развој на тимската работа

Пред повеќе од две децении Tuckman тврдел дека тимот во својот развој поминува низ следните пет фази:

- формирање,
- побуна,
- нормирање,
- ефекти и
- распуштање.



Слика 6 – Степени на тимско работење според Tuckman

Извор: <http://facilitatingenterprise.wordpress.com/2013/02/05/tuckmans-theory/>, пристапено на: 14/12/2013

Формирање. Во текот на почетната фаза тимот се формира и учи кое однесување е прифатливо за тимот. Истражувајќи што дава, а што не дава резултати тимот поставува имплицитни и прецизни основни правила кои што се однесуваат на одредени задачи како и општата динамика на тимот. Генерално, оваа фаза претставува период на ориентација и аклиматизација.

Побуна. Како што членовите на тимот сè повеќе се навикнуваат едни на други, можат да се спротивстават на формирањето на структурата на тимот ако почнат да ја

доказуваат својата личност. Членовите често пати непријателски се однесуваат, па дури и се борат против правилата утврдени во фазата на формирање.

Нормирање. Во оваа фаза се решаваат конфликтите кои што се јавуваат во претходната фаза. Единството на тимот се воспоставува кога членовите ќе ги утврдат заедничките цели, норми и основни правила. Во нормирањето учествува тимот како целина, а не само неколку истакнати членови. Членовите почнуваат да изразуваат лични мислења и развиваат блиски односи.

Ефекти. Сега кога се решени сите структурни проблеми, тимот почнува да функционира како една единица. Структурата станува средство кое тимот може да го користи, а не проблем што треба да се реши. Членовите можат да ги пренасочат своите активности од развој на тимот на користење на структурата на тимот за да ја остварат дадената задача.

Распуштање. На крај, за привремените тимови, како што се проектните ова е фаза кога тимот ја заокружува активноста. Знаејќи дека доаѓа момент кога ќе биде расформиран, вниманието се пренасочува од квалитетното извршување на задачата на престанувањето на работа. Расположението на членовите оди од возбуда до депресија.

Во сите фази на развој на работниот тим, а со цел негова успешна работа, неопходни се следните елементи:

- постоење на добро дефинирана цел и посветеност на членовите за нејзино постигнување,
- знаење,
- вештина,
- преземање одговорност,
- ефективна комуникација,
- успешно решавање на конфликти,
- разлики помеѓу членовите на тимот како извор на креативност во работата
- мотивација на тимот за постигнување на цел (Karajović, 2005, 4).

2.5. Улоги и придонес на тимот за работната организација

Автор кој дал голем придонес за развојот на тимот и одговорил на прашањето зошто еден тим е поуспешен од друг е *Meredith Belbin*, од универзитетот Кембриџ.

	ПРЕДНОСТИ	ДОЗВОЛЕНИ СЛАБОСТИ
	Планер - Креативен, со бујна имажинација	Игнорира инциденти, лесно станува преокупиран
	Истражувач - Екстрoвертен, Ентузијаст	Премногу оптимистичен, Губи интерес
	Координатор - Лојален, Добро делегира	Манипулира
	Обликувач - Предизвикува, Динамичен	Провокатор, Напредува луѓе
	Монитор евалуатор - Енергичен, Дobar проценител	Способност да ги инспирира другите
	Тимски играч - Кооперативен, Дobar слушател	Неодлучен во критични ситуации
	Имплементатор - Дисциплиниран, Реален	Нефлексибилен, Споро одговара
	Комплетирач - Совесен, Секогаш на време ги завршува обврските	Нерадо делегира грижи
	Специјалист - Се задржува на техничкиот дел	Своглав, посветен

Слика 7– Улоги во тимот според Белбин (Извор:http://www.picstopin.com/370/belbin-team-role-theory/http:%7C%7Cwww*teambuilding*co*uk%7Cres%7Cbelbin_s_head2*.jpg/,

Пристапено на: 13/11/2013

Според Belbin, сите членови на тимот имаат двојна улога. Едната е *функционална улога* (некој е член на тимот поради тоа што има одредено работно место или извршува одредена функција во компанијата), а другата е т.н. *тимска улога* (некој е креативен па му е потребен на тимот, некој е аналитичар, некој е elokвентен, и сл).

Во однос на димензијата *успешност* се разликуваат неуспешни, просечно успешни и успешни тимови. *Неуспешните* или субсумативни тимови се оние чие достигнување е

помало од знаењата, вештините и способностите на одделните членови. Кај *просечно успешните* тимови постигнувањето одговара на знаењето и другите компетенции на одделните членови на тимот, а кај *успешните* (суперсумативните) тимови постигнувањата ги надминуваат одделните знаења и компетенцијата. Може да се каже дека *успешните* тимови даваат повеќе отколку што би дал секој поединец, но тоа што е уште поважно, даваат повеќе отколку што изнесува едноставниот збир на одделни постигнувања, потенцијали и компетенции (Brajša, 1996).

Слична поделба наоѓаме и кај Ammelburg (Brajša, 1996), каде авторот разликува *класични* и *синергиски тимови*. Класичните тимови користат само дел од заедничкото знаење и способност, додека синергиските тимови го користат вкупното знаење и способности на своите членови. Во такви тимови членовите се предадени на работата во тимот, затоа и таквата работа ги мотивира и им овозможува здружувачки способности. Тоа се соработнички тимови чии членови во заедничката работа се поуспешни отколку што некогаш би работеле сами. Такви тимови по правило имаат демократски стил во водењето и во него членовите се еднакви со лидерот, кој е прв меѓу еднаквите - членовите работат едни со други. Во такви тимови се развива позитивна динамика. Лидерот презема улога на креативен организатор, усогласувач, мотиватор и поттикнувач за расправа и дијалог. Кога се заедно членовите на тимот се поуспешни, меѓусебно се поврзани на разумно и емоционално ниво. Способните размислуваат заеднички. Еден со друг се слушаат и способни се да комуницираат (комуницираат за својата комуникација). Така би изгледал идеален синергиски, односно суперсумативен тим. Во таков случај би можеле англискиот поим *TEAM* да го разбереме како акроним за:

- T - *together* - заедно;
- E - *everyone* - секој;
- A - *achieve* - постигнува;
- M - *more* - повеќе.



Слика 8 – Значење на TEAM

Извор:https://www.fulcrumgallery.com/Color-Me-Happy/Together-Everyone-Achieves-More-Stacking-Hands_943938.htm

Francis и Young (1979) на ум имале идеален тим кога го опишале како собир на луѓе кои својата работна енергија ја насочуваат кон остварување на заедничката цел. Слични дефиниции за тимот наоѓаме и кај други автори. На пример, Annet и Stanton (2000., според Buchanan и Nuczynski, 2004, 388) тимот го дефинираат како група чии членови делат иста цел која заеднички ја поставиле, а Johnson и Johnson (2006, стр.564) го констатираат тимот како поим за плодност на низа интерперсонални интеракции кои се структурирани на начин да се постигне воспоставената цел. Тимската работа претпоставува заеднички напори на два или повеќе членови како и индивидуални постигнувања на секој поединечен член насочен кон целта.

Притоа го користат поимот функционален збир кој што се однесува како на функционалноста при остварувањето на задачите, така и на функционалноста во

меѓуперсоналните односи. Важно е членовите на тимот да работат со задоволство бидејќи тоа влијае на атмосферата во групата.

Резултатите од тоа - функционалноста и добрата атмосфера, имаат свој одраз во квалитетот на работа и успешноста на групата. Функционалноста на тимот придонесува за:

- меѓусебна поврзаност на членовите,
- квалитетот на односите помеѓу членовите,
- квалитетот на комуникацијата и меѓусебното прилагодување,
- начинот на решавање на конфликтите, договарање и почитување на договорот,
- договорно поставување и почитување на правилата,
- еманципираност на сите членови,
- добри енергетски потенцијали на сите членови,
- доверба и поделба на одговорности,
- заедничка визија.

Bales (според Schmidt-Grunert, 1997) наведува дека познати истражувачи на процесот во групата наоѓаат дека структурата на групата се обликува преку улоги и статус кои што поединците во групата ги заземаат. Притоа, обликувањето на улогите е дводелен процес. Од една страна улогата се темели на однесувањето на поединците, а од друга страна од очекувањата на останатите членови. Во тоа секој член е конфронтиран со секој, помеѓу членовите доаѓа до натпревар, односно одмерувањето може првенствено да биде поврзано со следните теми:

- кој повеќе, а кој помалку ќе го слушаме,
- кои прилози се повеќе, а кои помалку важни,
- кој ќе има право што да каже и каква тежина тоа што ќе го каже ќе има.

Членовите затоа мораат да направат компромис, да се договараат и да пронаоѓаат *modus vivendi* кој ќе им овозможи делување и развој. Доколку не дојде до договор или не успеат да го одржат, доаѓа до конфликт и неразбирање. А тоа не е ништо друго освен

прашање на доверба, поврзаност и комуникација. Доколку конфликтите и недоразбирањата се присутни, но им се придава важност и се работи на нивно решавање, тогаш тие стануваат предизвик за раст и развој на тимот.

Maass и Ritschl (1998) нагласуваат дека тимот не може да се развива одозгора. Тимот расте органски, односно преку заедничко делување и искуство. Во таа смисла за опис на тимот ја користи изреката: Ланецот е онолку силен колку што е силна и неговата најслаба алка. Истакнува дека на делувањето на тимот позитивно влијаат и следните особини на поединецот:

- насоченост кон целта,
- самосвесност,
- способност за комуникација и интеграција на други мислења,
- прифаќање на одговорност,
- добра енергетска опременост и добра здравствена состојба,
- лојалност на групата,
- истрајност во кажувањето на своето мислење,
- способност за поднесување на психичко оптеретување, и
- подготвеност за учество во размена на мислењата (Kobolt, Zizak, 2007, 374-376).

Фактори за успешно тимско работење се:

- Посветеност! Тимот може ефективно да функционира само во случај сите членови да сакаат да работат.
- Планирање на времето кое што е потребно за да се дефинираат основните пристапи и идеи за тимска работа, да се евалуира и едни со други членовите да си дадат фидбек.
- Правење на договор помеѓу членовите, сите се одговорни!
- Раководење со заеднички донесените основни цели и вредности.
- Прифаќање на себеси и другите.

- Самоодговорност: одговорен сам за своите постапки и однесување.
- Имање доверба едни во други и взаемно помагање за подобрување на способностите и изведба во текот на тренингот.
- Почитување на туѓите ограничувања.
- Подготвеност за ризикување, креирање нешто ново, прифаќање на предизвици.
- Прифаќање на грешките како можност за учење и унапредување.
- Ориентираност кон процесот: целите се важни, но и процесот е подеднакво важен. Тимот можете да го подобрите преиспитувајќи ги процедурите, но и начинот на функционирање.
- Воспоставување на процедури за анализа на состојбата и решавање на проблемите.
- Подготвеност за прифаќање на емоциите како дел од работниот процес.
- Рамнотежа помеѓу ефективноста и квалитетот на односите во тимот.
- Гордеење на достигнувањата на својот тим.
- Тимската работа е и забавна! Доколку во одреден случај не е, тогаш нешто не е во ред.

3. Ефективноста на тимското работење во работната организација

3.1. Карактеристики на ефективно тимско работење во работните организации

Тимската работа е дефинирана од Scarnati (2001, 5) како „кооперативен процес кој што им дозволува на обичните луѓе да достигнат извонредни резултати“. Тимот има заедничка цел или намена каде членовите на тимот можат да развијат ефективни, заеднички врски за да постигнат тимска цел (Harris & Harris, 1996, 23-36).

Тимската работа одговара на индивидуалците кои работат заедно во кооперативна врска за да постигнат заедничка тимска цел преку ширење на знаење и вештини. Литературата константно подвлекува дека еден од основните елементи на тимот е фокусирањето напред за заедничка цел и чиста намена (Fisher, Hunter, & Macrosson, 1997; Johnson & Johnson, 1995, 1999; Parker, 1990; Harris & Harris, 1996).

Тимовите се интегрален дел од многу организации и треба да бидат инкорпорирани како дел од испораката на терцијални установи. Успешната тимска работа одговара на синергизмот кој опстојува помеѓу сите членови на тимот создавајќи околина каде тие се желни да придонесат и да учествуваат со цел да промовираат и создаваат позитивна и ефективна околина за тимот. Членовите на тимот мора да бидат доволно флексибилни за да го прифатат кооперативното работење во околината каде целите се постигнати преку колаборација и социјална меѓузависност отколку индивидуални, натпреварувачки цели (Luca & Tarricone, 2001; Tarricone, Luca, 2002, 641).

Некои од можните одговори сигурно би вклучувале доверба, иницијатива, флексибилност, емпатија, ефективност. Со разгледувањето на овие карактеристики може да се заклучи дека тие не се однесуваат на различни форми на знаење или стручност во некое подрачје. Наведените карактеристики всушност преставуваат одреден став и пристап. Успешноста на работата во тимот зависи пред сè од социјалните вештини, односно во формата на односите помеѓу членовите на тимот. Утврдено е дека 80% од квалитетот на одделни тимски играчи зависи од наведените ставови, односно пристапот кон други, а 20% одредуваат специфични знаења и вештини кои што лицето ги поседува.

Парадоксален е фактот како претпријатијата трошат околу 80% од својот буџет предвиден за обука и развој токму на развивање на специфичните знаења и вештини кои се од краткорочен карактер, додека мал дел се троши на развој на вештините за интеракција со луѓе. За да се унапредат вредностите на тимската работа потребно е да се процени придонесот на одделните членови на тимот, нивната сила и слабост во сите области и кон резултатите за дизајнирање на програми за обука и развој, не занемарувајќи ги притоа развојот на хумани, односно комуникациски вештини.

Членовите на тимот треба да имаат можност слободно да ги изразуваат своите идеи, но истовремено да ја вежбаат вештината за слушање на други членови од тимот. На тој начин може да се искристализираат и развијат добри идеи. Во тимот треба да се негува вештината за поставување на прашања, интеракција и конструктивна и втемелена

расправа. Членовите на тимот треба да се поттикнуваат да разменуваат мислења и да ги бранат своите ставови преку развивање висок степен на почитување и поддршка. Во тимот треба да се негува културата на помагање на другите и сите членови да се поттикнуваат за учество во работата (Rupic, 2007, 6).

3.2. Фактори кои влијаат на ефективност на тимското работење во работните организации

Организациите во континуитет бараат стратегии кои би им биле од корист да се справат со конкуренцијата и комплексноста во новите начини на работа. Зголемената динамичност во економските и социолошките кругови влијаела многу организации да ги анализираат стратегиите за работа и да изнаоѓаат нови начини за подобрување на квалитетот на работа (Ingram и соработниците, 1997). Никогаш претходно во историјата на работниот процес моделот на тимска работа не бил важен за функционирање на успешните организации како денес.

Резултатите од истражувањата покажуваат дека воведувањето на тимови во организациската структура доведува до зголемување на ефективност и квалитетот на работа (Applebaum и Batt, 1994; Масу и Izumi, 1993; Levine и D' Andrea- Tyson, 1990; според West и сор., 1998). Оттука произлегува и големата заинтересираност да се утврдат факторите што имаат влијание на ефективност на тимската работа. Поимот ефективност според деловниот речник се дефинира како стратегиски концепт кој се однесува на истражување на профитабилните потенцијали во организацијата. Hofer и Schendal (1986, според Ingram, 1997) кажуваат дека ефективност е важна бидејќи претставува детерминанта за организацискиот успех и се однесува на задоволување на организациската околина. Тие поаѓаат од тоа дека ефективност е „степен на поврзаност помеѓу реалниот и саканиот резултат“. Drucker (1974, според Ingram, 1997) ја дефинира ефективност како „степен во кој што е постигнат посакуваниот резултат“.

Blake и Mouton (1964, според Ingram, 1997) нагласуваат дека организациската ефективност е најизразена кога менаџментот истовремено успева да биде ориентиран и на производството и на луѓето. Нема единствени мерки со кои би се утврдила ефективноста на тимската работа. Според моделот што го сугерира Schermerhorn (1995, според Ingram, 1997) ефективноста на тимот може да се мери преку индивидуални и групни резултати кои се продукт на процесот на формирање и внатрешните процеси во групите кои водат до резултатот. Процесите за формирање најчесто се под влијание на менаџерите кои ги поставуваат тимовите, додека внатрешните процеси се едни од највлијателните детерминанти за поголема тимска ефективност. Во нив спаѓаат ориентацијата на заедничка цел, кохезивност, комуникација, донесување на одлуки, работни задачи и решавање на конфликти.

Според Hackman (1987) и Sendstrom (1990, според Guzzo и Dickson, 1996) ефективноста може да се види преку: резултатите на тимот (квалитативни или квантитативни, брзина, задоволство на клиентот,итн.), преку влијанието на групата на нејзините членови или преку можноста од напредок во ефективноста на тимот во иднина. Слична дефиниција даваат и Guzzo и соработниците (1993) кои посебен акцент ставаат на мотивацискиот фактор кој се нарекува потенција.

Sundstorm (1990, според Draft, 2000) нагласува дека ефективноста на тимската работа се темели на крајниот резултат и на задоволството на членовите на тимот. Крајниот резултат е одреден преку квалитативни и квантитативни постигнувања на тимот кои се дефинирани преку целите на тимот. Задоволството се темели на можноста на тимскиот начин на работа да ги задоволи личните потреби на членовите и заради тоа да се зголеми предаденоста кон тимот. Факторите како што се видот на тимовите, структурата, составот, потоа хомогеноста, односно хетерогеноста на тимот во поглед на староста, полот, вештините, знаењата и ставовите, влијаат на внатрешните процеси во тимовите кои на крајот ќе го одредат задоволството на членовите и крајниот резултат (Posinkovic, 2003, 8).

3.3. Улога на менаџерот на тимот во ефективност на тимското работење во работната организација

Многу менаџери сакаат да стимулираат успешност на тимовите, но себе не се гледаат како активен член во тој процес. Понекогаш преовладува мислењето дека со тимовите владеат членовите на тимот. Меѓутоа, менаџерот има клучна улога при воспоставувањето на клима за развој на тимот. Ако ги погледнеме тимовите вон претпријатието, јасно е дека нивниот успех зависи од нивното водење. Спортските тимови имаат тренери, оркестрите диригенти. Овие тимови не можат спонтано да станат ефективни, туку се развиваат и растат со помош на лидерите чија задача не е да ги контролираат, туку да ги подучуваат, насочат, поттикнат, организираат и помагаат.

Лидерот на тимот всушност може да се опише како катализатор: тој е фактор кој овозможува развој во одреден правец. Улогата на лидерот на тимот се менува со текот на времето, односно преку животниот циклус за изградба на тимот. Во почетокот на создавањето на тимот улогата на лидерот примарно се поврзува со помош околу донесувањето на мисии и цели, како и развој на вештините како што се управување со конфликти, управување со време, состаноци итн. Лидерот особено треба да биде тој што ќе ги отстрани бариерите за работа на тимот (во смисла на лица кои во толкава мерка се некооперативни или им недостасуваат вештини за работа во тим да предизвикаат разни пречки). Како што тимот се развива и созрева, улогата на лидерот се менува, па тој може да стане рамноправен член на тимот или може делумно да се повлече и тимот да се препушти на самоорганизација и самоуправување во работата.

За успех на тимот потребно е:

- јасно дефинирана визија, мисија и цели како резултат од консензус и заедничко уверување на членовите на тимот;
- Членови кои поседуваат знаење, вештина и способност потребни за исполнување на целите;
- Јасно дефинирана улога и задачи на одделни членови на тимот;
- Ефективно и колективно разбирање на правилата, нормите и процедурите во тимот;

Тимската работа и ефективноста на работните организации

- Ефективни меѓучовечки односи базирани на почитување, разбирање и емпатија;
- Учење на грешките и славење на успехот;
- Јасно дефиниран однос кон работата во тимот и неговата улога во рамките на пошироката организација како состав (Rupčić, 2007).

За да биде тимот поуспешен пресудно е да се одберат вистинските лица за работа во тимот. Факт е дека создавањето на тимот е сложен процес бидејќи првенствено бара промени во однесувањето на луѓето кои што често пати се нефлексибилни, тврдоглаво уверени во своите ставови кои се темелат на веќе постигнати цели и резултати.

При регрутирањето на членовите на тимот како корисен може да се покаже следниот пример на прашања за кандидатите:

- Дајте пример за успешен проект на кој сте биле член.
- Која била вашата улога во тимот?
- Зошто проектот бил успешен?
- Опишете барем две ситуации од вашето работно искуство во кое тимската работа претставувала најдобра можност за решавање на проблемите, унапредување на некој процес или спроведување на некои промени. Каков бил исходот?
- Кои вештини, способности, активности и слично се според ваше искуство пресудни за успешна работа на тимот?
- Дајте пример кога вашата работна група или оддел исклучително добро соработувала со некоја друга работна група или оддел во исполнување на некоја цел?

Бевте ли член на тим кој што имал потешкотии во постигнувањето на цели или во тоа не успеал? Како ги проценувате причините за таков исход? Одговорите на овие прашања менаџерите можат да се обидат да ги идентификуваат како добра работа на кандидатите како членови на тимот и/или работни групи, да ги проценат како да ја вреднуваат тимската работа, да ја оценат нивната способност за анализа итн. Исто така

важно е да се идентификуваат кои фактори кандидатите ги сметаат за важни за успех или неуспех на работата во тимот. Освен тоа, може да се стекне увид во факторите кои се пожелни да се обезбедат во работното опкружување за да работата во тимот биде успешна (Rupčić, 2007, 7-9).

4. Релевантни истражувања

Во 1963 година GM отворил една од најсовремените автомобилски фабрики во Фремонт – Калифорнија. Во 1981 година ја затворил поради ниската продуктивност, квалитет и непрофитабилност, додека во 1983 година GM и Тојота заеднички повторно ја отвораат фабриката, за во 1986 година продуктивноста да биде највисока од сите фабрики на GM. Што направиле менаџерите на Тојота? Основале 350 флексибилни работни тимови составени од по 5 до 7 вработени и тимски лидер. Секој работник знаел да ги обавува работите на останатите работници, па периодично ротирале на различни работи. Членовите во тимот ги анализирале работните успеси и постојано ги унапредувале меѓусебните односи. Тимовите имале голема автономија во креирањето на работни задачи и работи, па сами го контролирале извршувањето (без надворешен надзор). Накратко, тимовите превзеле следење на перформансите и на менаџерите им преостанало обезбедување на набавка на репроматеријали, подготовка за производство и стручна поддршка на работниците (Perkov, 2008).

Во истражувањето спроведено во компанијата DeltaM од Белград на вкупно 741 лице вработените истакнале дека главно се задоволни од односите во тимот. Она што е забележливо е фактот дека тие сметаат дека соработката помеѓу различни тимови во компанијата не функционира добро (дури 51% тоа го проценуваат за битно). Нешто послаби оценки дале за тврдењето: Работните обврски во рамките на мојот тим се рамномерно распоредени (32% сметаат дека тоа е битно). Во однос на добрите меѓусебни односи се укажува со изразито позитивна реакција на тврдењето:

- Колегите во мојот тим се подготвени да помогнат кога во работата ќе наидам на проблем или недоумица (44% го сметаат ова за битно), како и на

тврдењето: Имам јасна претстава што се заедничките цели на мојот тим (27% го сметаат ова за битно) (Miladinovic, 2006).

Вработените во Телеком Србија, 87% од испитаниците сметаат дека успешноста на компанијата во голема мера зависи од квалитетот на соработка во тимовите, како и дека работните активности на компанијата се условени од добра синхронизација и соработка помеѓу вработените и успешно менаџирање на членовите во тимот. Но при разгледување на нивните мислења и ставови за нивото на квалитет на соработка и размена на информации, 3% од испитаниците сметаат дека овие односи се на високо ниво, 47% сметаат дека нивото е задоволувачко, додека 46% сметаат дека соработката е нискоквалитетна (Kolaric, 2009).

Во последната година од студентите запишани на Интерактивниот мултимедија курс на Edith Cowan University се бара да развијат вештини и експертиза за управување со дизајнот и развојот на веб страници на клиенти. Единицата IMM 3228/4228 – “Project Management Methodologies”, користи тимови од четири и пет студенти за користење на нивните специјални вештини за средба со нивните „реални потреби“ за индустриски клиент. Улогата на тимот вклучува програмери, графички дизајнери и проектни менаџери. Имаше 82 студенти (20 тима) кои што ја работеа оваа единица. Целта била студентите да имаат искуство за прашањата на проектно менаџерство кои што се јавуваат при справување со „реални“ клиенти во „реални“ проекти и беше многу тешко да се фокусираат на тимска работа и решавање на проблемите. Околината била базирана на едукативните принципи за автентичност, самостојна регулација и рефлексивност (Luca & Oliver, 2001). Карактеристиките вклучуваат студентски договори, журнари (за проценка на себе/колегите и рефлексивност), „Конференцискиот центар“ за решавање на проблемите, огласните табли, алатките за времен менаџмент, наставата и потребните материјали, скриптите, легалните/QA шаблони, релевантните URL's, веб страните и задачите развиени од претходните студенти и базата на податоци за детали за студентите. Беа избрани два тима за проучување. Едниот тим бил многу успешен во развојот на квалитетен производ и во соработката со високо успешни манири. Другиот тим, доживеал неколку проблеми во тимот кои направија да биде нефункционален и мораше да биде

Тимската работа и ефективността на работните организации

разделен. Податоците кои беа собрани од двата тима од сесиите на фокусните групи, интервјуата и прашалниците кои што беа снимени и дадени за анализа се дискутирани подолу со фокус на клучните атрибути потребни за успешна тимска работа како што е претставено во табелата подолу:

Тимската работа и ефективността на работните организации

Клучни атрибути на успешната тимска работа	Објаснувања
Обврска за успех на тимот и заеднички цели	<ul style="list-style-type: none"> • Учесниците ја разбираат нивната корист и ги делат нивните цели - комбинацијата ја постигнува мисија (Francis & Young, 1979), • членовите мора да делат силна заедничка цел (Kets De Vries, 1999), • групата му обезбедува на секој член на тимот престиж и препознавање (Scarnati, 2001), • успешните тимови се мотивирани за успех (Bradley & Frederic, 1997), • има силна тимска обврска за да се успее (Critchley & Casey, 1986), • членовите имаат силни заеднички вредности и верувања (Kets De Vries, 1999), • ангажирани и задоволни од нивната работа (Wageman, 1997), • креирање на тимска атмосфера која што е неформална, релаксирана, удобна и неосудувачка (Harris & Harris, 1996), • промоција на групна кохезија (Bradley & Frederic, 1997), • луѓето уживаат регуларна интеракција со индивидуалците кои што имаат слични интереси и цели (Scarnati, 2001).
Меѓузависност	<ul style="list-style-type: none"> • еден човек не може да успее ако другите членови на групата не успеваат (Smith, 1996), • заедно групата може да направи повеќе отколку индивидуалците кои што прават компромис во изолација (Francis & Young, 1979), • членовите на тимот мора да работат заедно поефикасно за да произведат успешен систем (Bradley & Frederic, 1997), • членовите на тимот работат заедно за да си помогнат меѓусебно да ја завршат задачата и да го промовираат заедничкиот успех (Smith, 1996), • членовите на тимот ги надоградуваат можностите на нивните соработници - комбинацијата се зголемува преку синергија (Francis & Young, 1979), • членовите на тимот треба да се заинтересираат за постигнувањата на групата и на индивидуалците (Harris & Harris, 1996), • членовите на тимот не треба никогаш да бидат целосно самонасочени или комплетно независни (Johnson, Heimann, & O'Neill, 2000), • тимовите најчесто се овластени да постигнат цели кои што не можат да ги постигнат индивидуалците (Scarnati, 2001), • Индивидуалците доживуваат широк спектар на нови идеи и вештини кога

Тимската работа и ефективността на работните организации

	<p>соработуваат со членови на тимот (Scarnati, 2001),</p> <ul style="list-style-type: none"> • Членовите на тимот учат заедно за да можат во иднина да работат подобро како индивидуалци (Smith, 1996).
Интерперсонални вештини	<ul style="list-style-type: none"> • луѓето мора да се грижат едни за други (Critchley & Casey, 1986), • членовите мора да се заштитуваат и да се поддржуваат меѓусебно (Kets De Vries, 1999), • чувствата може да се искажуваат слободно; (Critchley & Casey, 1986), • членовите мора да се почитуваат и да се поддржуваат меѓу себе и да бидат реалистични во заедничките очекувања (Harris & Harris, 1996), • има повисоко ниво на доверба (Critchley & Casey, 1986), • членовите мора да се почитуваат и да си веруваат меѓу себе (Kets De Vries, 1999), • Поттикнување на доверба, сигурност и обрска во групата (Harris & Harris, 1996).
Отворена комуникација и позитивни повратни информации	<ul style="list-style-type: none"> • давањето и примањето на повратни информации е одбрамбен манир (Harris & Harris, 1996), • идеален тим треба да биде многу разновиден со таленти и знаење што секој член го дава, додека одржуваат отворена, неопасна комуникација (Bradley & Frederic, 1997), • евалуација на ефективно слушање и комуникација за потребите на групата (Harris & Harris, 1996), • ангажман во отворен дијалог и комуникација (Kets De Vries, 1999), • Посветеност кон тимски дух за конструктивна критичност и автентичност на неевалуациска повратна информација (Harris & Harris, 1996), • членовите на тимот мора да бидат отворени и доверливи (Critchley & Casey, 1986), • можност членовите да искажат групни чувства (Harris & Harris, 1996), • слушање на сите идеи и чувства; (Critchley & Casey, 1986), • соочување со конфликт и негово решавање (Critchley & Casey, 1986).
Соодветен тимски состав	<ul style="list-style-type: none"> • успешни тимови се производ од соодветен тимски состав (Bradley & Frederic, 1997), • објаснете ги улогите на членовите, односите со задачите и одговорноста (Harris & Harris, 1996), • зборувајте за разликите во кои секој член треба да придонесе во работата

Тимската работа и ефективноста на работните организации

	(Wageman, 1997).
Посветеност за тимските процеси, лидерство и одговорност	<ul style="list-style-type: none">• толеранција на двосмисленост, несигурност и приведен недостаток од структура (Harris & Harris, 1996),• всадување на пристапи кои што се целно насочени, поделба на трудот помеѓу членовите и синхронизација на напорите (Harris & Harris, 1996),• прифаќање на индивидуални одговорни/лични одговорности; (Smith, 1996),• членовите на тимот се одговорни за нивниот удел во работата (Smith, 1996),• членовите се претплатени на дистрибуирано лидерство (Kets De Vries, 1999),• одлуките се прават со консензус (Critchley & Casey, 1986), • потребно е ефективно лидерство (Bradley & Frederic, 1997),• поттикнување на групно учество, консензус и одлуки (Harris & Harris, 1996),• експериментирање со нови начини за да се направи работата поефикасна; (Wageman, 1997),• барајте подобра пракса од другите тимови и другите делови од организацијата; (Wageman, 1997),• бидете отворени за промена, иновации и креативност, заедничко решавање на проблемите (Harris & Harris, 1996), • употребете акција за да ги решите проблемите без чекање на насоки (Wageman, 1997),• надгледувајте го прогресот на тимот (Johnson, Heimann, & O'Neill, 2000),• правете пост-проектни анализи за да откриете што е сработено и што не е (Johnson, Heimann, & O'Neill, 2000).

Табела 1 Клучни атрибути на успешната тимска работа

Извор: Tarricone, P., Luca, J., 2002, 641-643

Резултатите покажуваат релевантни врски помеѓу тоа како тимовите ги прифаќаат овие шест атрибути и колку бил успешен тимот во соработката и развојот на квалитетен производ. Резултатите од оваа студија укажуваат дека овие клучни атрибути треба внимателно да се земат предвид од двата татори и студентите кога ќе бидат предложени активности за тимска работа (Tarricone, Luca, 2002, 640-645).

ГЛАВА 2

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

1. Проблем на истражување

Проблемот на ова истражување е да се утврди дали постојат разлики во ставовите на вработените и менаџерите во компанијата во поглед на тимското работење од аспект на проценка на: квалитетот на тимското работење, комуникацијата, конкурентската предност и успехот во менаџирање со човечките ресурси при тимското работење, како и во однос на полот и возраста.

2. Предмет и цели на истражување

Предметната определеност на ова истражување се заснова на тимската работа во компаниите, односно на проучувањето на значењето на тимската работа, анализирањето на членовите на тимот и нивните улоги, како и на предностите и недостатоците во тимското работење.

➤ Цели на истражувањето

Главна цел на истражувањето е продлабочување на досегашните сознанија во однос на тимската работа, нејзиниот квалитет и успешност во работењето на вработените и менаџерите, како и да се укаже на значењето на тимската работа која во денешно време претставува доминантна претпоставка за успешност на компанијата, односно, да се докаже ултимативната предност на тимската работа како фактор кој придонесува за конкурентска предност на организациите. Па оттука произлегуваат и следните посебни цели на истражувањето:

- ❖ Да се определи нивото на отворена комуникација на менаџерот и тимот на вработени
- ❖ Да се определи квалитетот на соработка на вработените во тимот и менаџерот

- ❖ Да се определи квалитетот на успешно завршување на обврските на компаниите.
- ❖ Да се определи значењето на тимската работа за успехот на компанијата
- ❖ Да се определи влијанието на тимската работа како фактор за постигнување конкурентна предност меѓу компаниите.

Апликативни цели

- ❖ Сознанијата добиени од истражувачкиот примерок ќе бидат од корист при понатамошно тимско работење во компаниите, со тоа ќе можат да ги применат најсоодветните методи, така што ќе бидат задоволни и вработените и менаџерите.
- ❖ Согледување на потребата од тимско работење во компаниите со цел на побрзо завршување на работните задачи и постигнување поголем квалитет.
- ❖ Истражувањето ќе им обезбеди податоци на менаџерите во однос на задоволството на вработените од нивното менаџирање при тимско работење, како и што ги поттикнува поквалитетно да работат, а што не.
- ❖ Подобрување на квалитетот на соработката меѓу вработените и менаџерите во тимското работење.

3. Хипотези и варијабли на истражување

Хипотеза 1

Постои разлика во ставовите на вработените и менаџерите во тимот кои се однесуваат на квалитетот на тимското работење.

Индикатори за квалитет на тимското работење се:

- Навремено завршување на задачите

- Добра координација при распределба на обврските
- Успешно завршување на обврските
- Квалификуваност на членовите во тимот

Очекуваме дека ќе постои разлика во ставовите на вработените и менаџерите во однос на навременото завршување на задачите, добрата координација при распределба на обврските, успешното завршување на обврските и квалификуваноста на членовите во тимот согласно нивниот пол и возраст.

Хипотеза 2

Постои разлика во ставовите на вработените и менаџерите во тимот кои се однесуваат на добрата комуникација.

Индикатори за добра комуникација се:

- Изнесување идеи од страна на вработените
- Добри меѓучовечки односи
- Отворена комуникација

Очекуваме дека ќе постои разлика во ставовите на човечките ресурси и менаџерите во тимот во однос на изнесувањето идеи од страна на вработените, добрите меѓучовечки односи, отворената комуникација согласно нивниот пол и возраст.

Хипотеза 3

Постои разлика во ставовите на вработените и менаџерите во тимот кои се однесуваат на постигнувањето конкурентска предност.

Индикатори за постигнување на конкурентска предност се:

- Примена на иновации во тимот
- Постигнување на конкурентска предност помеѓу компаниите

- Квалитетно работење

Очекуваме дека ќе постои разлика во ставовите на вработените и менаџерите во тимот во однос на примената на иновации во тимот, постигнување конкурентска предност меѓу компаниите и квалитетното работење согласно нивниот пол и возраст.

Хипотеза 4

Постои разлика во ставовите на вработените и менаџерите кои се однесуваат на успешното менаџирање со човечките ресурси во тимското работење.

Индикатори за успешното менаџирање со човечките ресурси во тимското работење се:

- Задоволство на вработените
- Наградување како фактор за мотивирање
- Добро менаџирање на човечките ресурси во тимското работење

Очекуваме дека ќе постои разлика во ставовите на вработените и менаџерите во тимот во однос на задоволството на вработените, наградувањето како фактор на мотивирање и менаџирањето на човечките ресурси во тимското работење согласно нивниот пол и возраст.

Варијаблите на истражувањето се поделени во неколку категории:

- ❖ Релевантни варијабли на истражувањето се: работна позиција на испитаниците и степен на задоволство од тимското работење.
- ❖ Параметри на стратификација на испитаниците се демографски податоци, како возраст и пол.
- ❖ Компетенции на менаџерот правилно да управува со тимот и да постигне резултати.

4. Мерни инструменти и методи

За спроведување на истражувањето е конструиран мерен инструмент (анкетен прашалник), посебно за вработените лица и посебно за менаџерите.

Структурата на анкетниот прашалник е поставена со цел да соодветствува со поставените индикатори на ова истражување односно:

- Индикатори за квалитет на тимско работење (Нивото на квалитет на тимското работење-прашање бр.1; Навремено завршување на задачите – прашање бр.2; добра координација при распределба на обврските – прашање бр.3; успешно завршување на обврските – прашање бр.4; квалификуваност на членовите во тимот – прашање бр.5)
- Индикатори за добра комуникација (Изнесување идеи од страна на вработените – прашање бр.6; Добри меѓучовечки односи – прашање бр.7; Отворена комуникација – прашање бр.8)
- Индикатори за постигнување конкурентска предност (Примена на иновации во тимот – прашање бр.9; Постигнување на конкурентска предност помеѓу компаниите – прашање бр.10; Квалитетно работење – прашање бр.11)
- Индикатори за успешно менаџирање со човечки ресурси (Задоволство на вработените – прашање бр.12; наградување како фактор за мотивирање – прашање бр.13; добро менаџирање на човечките ресурси во тимското работење – прашање бр.14).

Со цел да ги следиме принципите на научно- истражувачка работа, ќе бидат применети методите:

- Опсервациски метод – Ќе се примени при собирање на потребната литература и избирање на најсоодветна литература за обработка на темата.

- Аналитички метод – Ќе се примени за анализирање на теоретските содржини кои се однесуваат на тимската работа и менаџирањето со човечките ресурси.
- Статистички метод – Ќе се примени за пресметка за добиените резултати од истражувањето, t-тест, аритметичка средина, стандардна девијација, како и за пресметка на проценти и фреквенции.
- Компаративен метод – Ќе се примени за споредба на гледиштата на вработените и менаџерите за тимската работа, задоволството и нејзиното значење.
- Метод на дедукција – Ќе се примени за извлекување на заклучоци до кои ќе се дојде по спроведување на истражувањето и обработка на постоечката теоретска литература.

5. Испитаници и постапка на истражувањето

Истражувањето е спроведено на примерок од 200 испитаници (100 вработени и 100 вработени на менаџерска позиција) од приватниот сектор (од прехранбена индустрија, банкарски сектор, телекомуникациска дејност, ИТсектор, фармацевтска индустрија).

Истражувањето е спроведено во месец мај 2018 година во пет компании на територијата на Р.Македонија.

6. Статистичка обработка на податоците

Собраните податоци добиени од истражувачкиот примерок се анализираат со примена на дескриптивна статистика (аритметичка средина, стандардно отстапување), а од статистика на заклучување е применет t-тест за значајност на разлики. Резултатите се прикажани табеларно и графички.

ГЛАВА 3

1. РЕЗУЛТАТИ

Социодемографски податоци за испитаниците

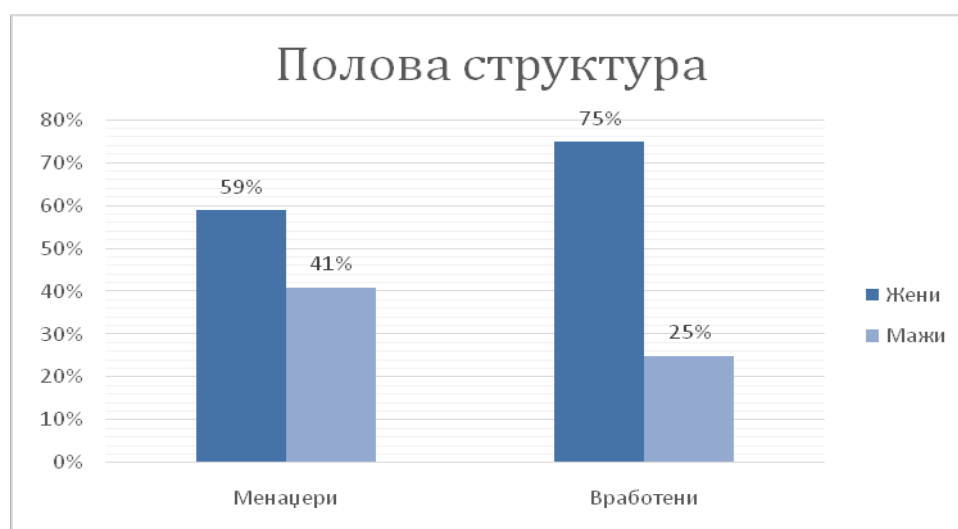
Во овој дел од трудот ќе направиме осврт на социодемографските карактеристики на лицата кои учествуваа во истражувачкиот примерок.

Табела 2 Структура на примерокот според полот на вработените

Полова структура	f	%
Жени	134	67.0
Мажи	66	33.0
Вкупно	200	100.0

Од вкупниот број на испитаници (200) можеме да истакнеме дека согласно претставените податоци на табелата, 33% (66) се мажи, додека 67% (134) се жени.

На графиконот подолу е даден приказ на структурата на примерокот според полот на менаџерите и вработените.



Графикон 1 Структура на примерокот според полот

Согласно изнесените податоци може да се заклучи дека 59% од менаџерите се од женски пол, додека 41% се од машки пол. Кај испитаниците вработени на нераководна позиција, 75% се од женски пол, додека 25% од нив се мажи.

На следната табела ќе бидат прикажани резултатите согласно старосната структура на испитаниците.

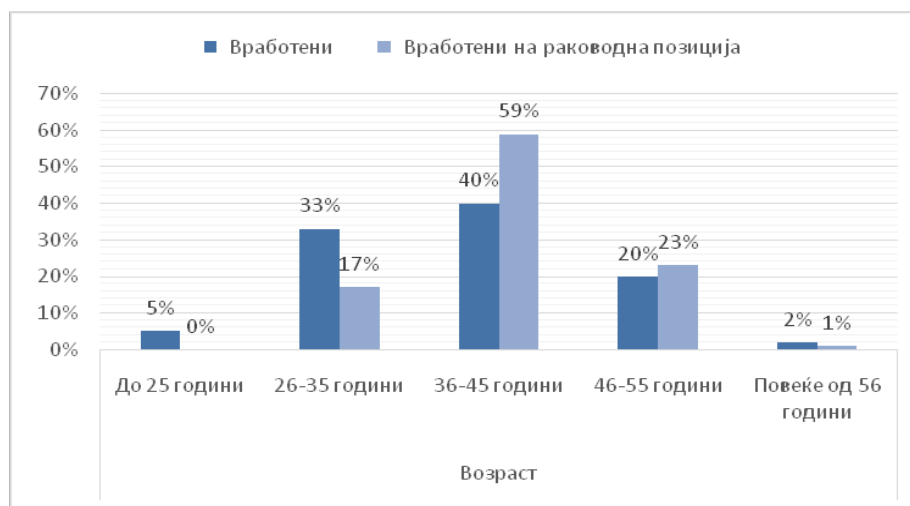
Табела 3. Структура на примерокот според возраста на вработените

Старосна структура	f	%
До 25 години	5	2.5
26-35 години	50	25.0
36-45 години	99	49.5
46-55 години	43	21.5
Повеќе од 56 години	3	1.5
Вкупно	200	100

Старосната структура на испитаниците е поделена во пет категории, односно, 2,5% (5 испитаници) се на возраст до 25 години, 25,0% (50 испитаници) се на возраст помеѓу 26 до 35 години, 49,5% (99 испитаници) се на возраст од 36 до 45 години, 21,5% (43 испитаници) се на возраст од 46 до 55 години и само 1,5% (3 испитаници) се на возраст поголема од 56 години.

На следниот графикон е даден приказ на резултатите по категорија на испитаници.

Тимската работа и ефективност на работните организации



Графикон . 2 Структура на примерокот според возраста

Според прикажаните резултати можеме да истакнеме дека 5% од вработените на нераководна позиција се на возраст до 25 години, 17% од вработените на раководна позиција и 33% од вработените се на возраст од 26 до 35 години, 59% од вработените на раководна позиција и 40% од вработените се на возраст од 36 до 45 години, 23% од менаџерите и 20% од вработените се на возраст од 46 до 55 години и 1% од вработените на раководна позиција се на возраст поголема од 56 години, додека 2% од вработените на други позиции се на возраст поголема од 56 години.

На следната табела ќе бидат прикажани испитаниците според работната позиција.

Табела 4. Структура на примерокот според работната позиција

Работна позиција	f	%
Вработени на нераководна позиција	100	50
Вработени на раководна позиција (Менаџери)	100	50
Вкупно	200	100

Согласно изнесените податоци во табелата можеме да констатираме дека испитаниците од двете категории се воедначени, при што 50% се вработени на раководна позиција (менаџери) и 50% вработени на други работни позиции.

Приказ на одговорите на секој од индикаторите за примерокот во целина и согласно работната позиција (менаџери/вработени).

1. Резултати кои се однесуваат на тимското работење

На првото прашање од анкетниот прашалник: *”Оценете го нивото на квалитет на тимско работење во Вашата компанија”*, од страна на испитаниците добиени се следните резултати:

Табела 5 Став кон квалитетот на тимско работење

Ниво на согласност	f	%
Најниско ниво	/	/
Ниско ниво	8	4.0
Просечно ниво	58	29.0
Високо/Највисоко ниво	134	67.0
Вкупно	200	100.0

Нивоата на ставовите високо и највисоко ниво ги коментираме како една категорија во понатамошната анализа.

Според резултатите добиени од вработените вклучени во примерокот (Табела 5) 134 (67,0 %) испитаници се изјаснуваат дека нивото на квалитет на тимската работа е на високо, односно највисоко ниво, 58 (29,0%) се изјаснуваат дека нивото на квалитет на тимската работа е на просечно ниво, 8 (4,0%) испитаници сметаат дека квалитетот на тимската работа е на ниско ниво.

Оттука, можеме да констатираме дека во најголем дел преовладува квалитетно работење во тимовите во работните организации кои учествуваа во овој истражувачки примерок, додека пак оние 33% каде тимското работење се наоѓа помеѓу ниско и просечно ниво е потребно да поработат на квалитетот преку тим билдинг, дружење на вработените во тимот.

На следниот графикон 4 се прикажани резултатите кои се однесуваат на вработени со раководна (менаџери) и нераководна позиција.



Графикон 4. Став на вработените на раководна и нераководна позиција кон квалитетот на тимското работење

72% од вработените на менаџерска позиција и 62% од вработените на други позиции квалитетот на тимското работење го оценуваат дека е на високо ниво/највисоко ниво, 25% од вработените на менаџерска позиција и 33% од вработените на други позиции квалитетот на тимското работење го оценуваат дека е на просечно ниво, додека 3% од вработените на менаџерска позиција и 5% од вработените на други позиции квалитетот на тимското работење го оценуваат дека е на ниско ниво.

Можеме да констатираме дека во најголема мера и менаџерите и вработените на други позиции се задоволни од начинот на работа во тимот, додека во однос на преостанатите лица кои задоволството го оцениле со просечно или пониско, пожелно е да се направи анализа на нивното незадоволство за да се елиминираат факторите што придонесуваат за истото.

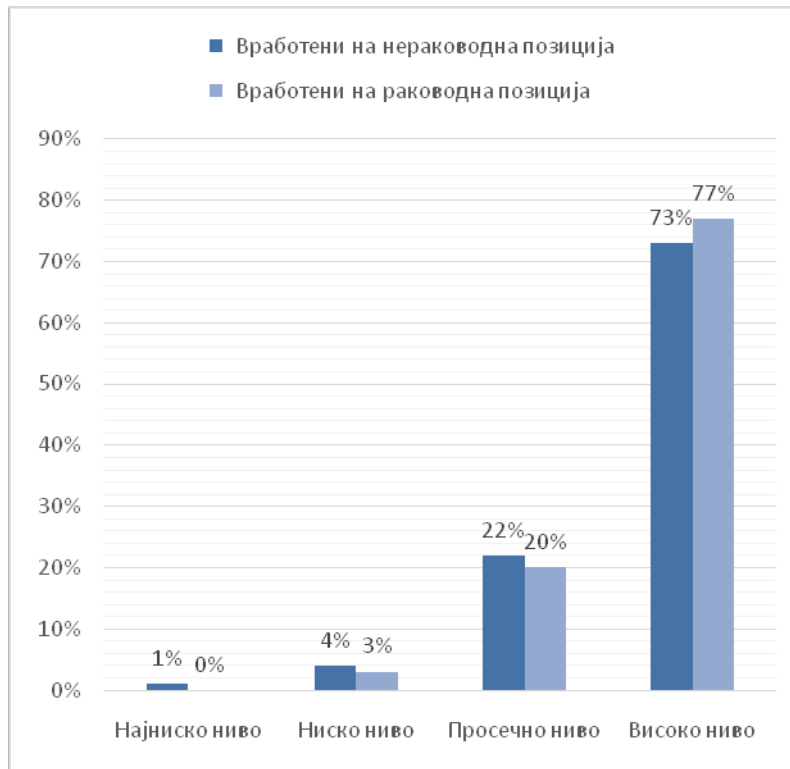
На второто прашање од анкетниот прашалник: **”Оценете го навременото завршување на обврските во тимот”** добиени се следните резултати:

Табела 6. Став кон навремено завршување на обврските

Ниво на согласност	f	%
Најниско ниво	1	0.5
Ниско ниво	7	3.5
Просечно ниво	42	21.0
Високо/Највисоко ниво	150	75.0
Вкупно	200	100.0

Според резултатите добиени од вработените вклучени во примерокот (Табела 6) 150 (75,0%) испитаниците се изјаснуваат дека навременото извршување на обврските е на високо ниво/највисоко ниво, односно обврските секогаш се извршуваат во предвидениот рок, 42 (21,0%) се изјаснуваат дека навременото извршување на обврските е на просечно ниво, односно тие се извршуваат релативно во рокот, 7 (3,5%) испитаници сметаат дека навременото извршување на обврските е на ниско ниво, а 1 (0,5%) испитаник смета дека обврските никогаш не се завршуваат навремено.

На следниот графикон 5 се прикажани резултатите кои се однесуваат на вработени со раководна и нераководна позиција.



Графикон 5. Став на вработените на раководна и нераководна позиција кон навремено завршување на обврските во тимот

77% од вработените на менаџерска позиција и 73% од вработените на други позиции навременото завршување на обврските во тимот го оценуваат дека е на високо/највисоко ниво, 20% од вработените на менаџерска позиција и 22% од вработените на други позиции навременото завршување на обврските во тимот го оценуваат дека е на просечно ниво, додека 3% од вработените на менаџерска позиција и 4% од вработените на други позиции сметаат дека работните обврски ретко се завршуваат во предвидениот рок. 1% од вработените на нераководна позиција оценуваат дека обврските во тимот никогаш не се завршуваат навремено.

Можеме да констатираме дека во најголема мера и менаџерите и вработените на нераководна позиција сметаат дека обврските во тимот се завршуваат во предвидената рамка, додека во мал процент во другите категории се забележуваат пропусти. Пожелно е во тимовите по секој завршен проект да се прави анализа на извршената работа во поглед

на тоа, зошто имало застој во одредени сегменти и како тоа да се унапреди за во иднина да не доаѓа до такви ситуации.

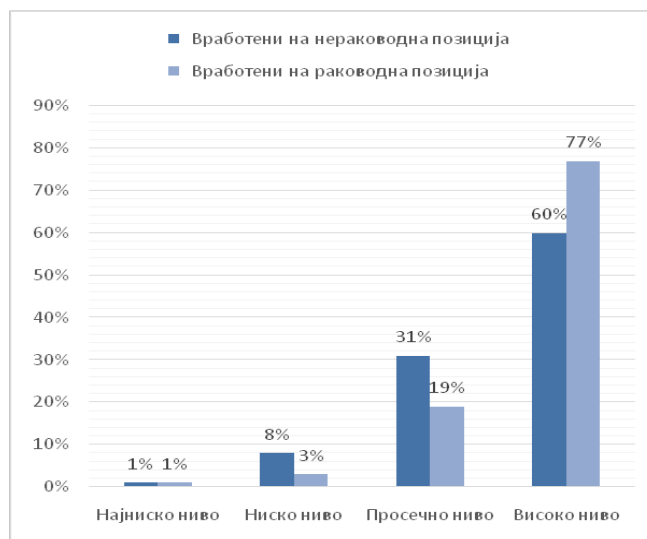
На третото прашање од анкетниот прашалник: **”Оценете го односот на добра координација при распределба на обврските во тимот”** добиени се следните резултати:

Табела 7 Став кон координација на вработените при распределба на обврските во тимот

Ниво на согласност	f	%
Најниско ниво	2	1.0
Ниско ниво	11	5.5
Просечно ниво	50	25.0
Високо ниво /Највисоко ниво	137	68.5
Вкупно	200	100.0

Според прикажаните резултати во табела 7 можеме да истакнеме дека 13 (6,5%) испитаници сметаат дека нема добра координација при распределба на обврските во тимот, 50 (25%) сметаат дека координираноста е на просечно ниво, додека 137 (68,5%) сметаат дека обврските помеѓу членовите на тимот се одлично координирани и распределени (високо /највисоко ниво).

На следниот графикон 6. се прикажани резултатите согласно одговорите на вработените со раководна и нераководна функција



Графикон 6. Став на менаџерите и вработените на нераководна позиција за координацијата при распределбата на обврските во тимот

77% од вработените на менаџерска позиција и 60% од вработените на други позиции сметаат дека во рамките на тимот постои одлична координација при распределбата на обврските во тимот, 19% од вработените на менаџерска позиција и 31% од вработените на други позиции координацијата при распределбата на обврските во тимот ја оценуваат дека е на просечно ниво, додека 3% од вработените на менаџерска позиција и 8% од вработените на други позиции оценуваат дека распределбата на обврските во тимот е на ниско ниво. Само 1% од вработените на раководна позиција и раководна позиција оценуваат дека распределбата на обврските во тимот е на најниско ниво.

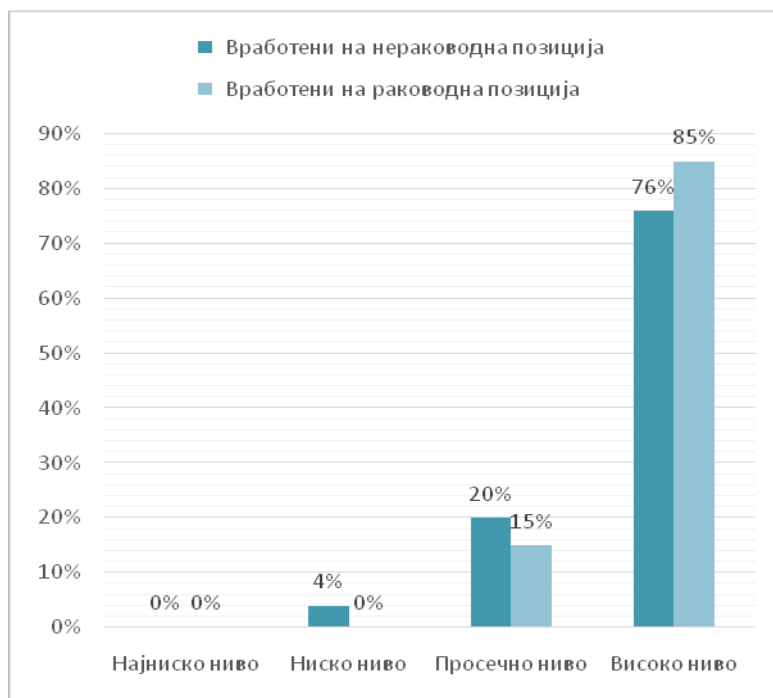
Оттука можеме да резимираме дека воглавно во повисок процент менаџерите сметаат дека обврските помеѓу лицата во еден тим во работната организација се одлично распределени. Потребно е да се направат анализи што би можело да се промени за да се подобри квалитетот, односно, на секое лице да му се додели работна задача за која е познато дека најдобро ја прави, но секако да се даде можност и на оние кои сакаат да научат и да се надградуваат (но, под надзор на веќе докажано лице за таа работа).

На четвртото прашање од анкетниот прашалник: **”Оценете го нивото на успешно завршување на обврските во тимот”**, добиени се следните резултати:

Табела 8 Став кон завршувањето на обврските во тимот

Ниво на согласност	f	%
Најниско ниво	/	/
Ниско ниво	4	2.0
Просечно ниво	35	17.5
Високо/Највисоко ниво	161	80.5
Вкупно	200	100.0

Според прикажаните резултати на табелата 8 можеме да истакнеме дека само 2,0% од испитаните лица сметаат дека работата во тимот не се извршува доволно успешно. Вкупно 17,5% (35) сметаат дека е на средно ниво и 80,5% (161) сметаат дека е на одлично ниво. На следниот графикон 7. се прикажани резултатите согласно одговорите на вработените со раководна и нераководна функција.



Графикон7 Став на менаџерите и вработените на менаџерска позиција кон завршувањето на обврските во тимот

Согласно изнесените податоци можеме да увидиме дека 4% од испитаниците од категоријата на вработени на нераководна позиција сметаат дека успешно завршените задачи во тимот се релативно ретки, односно ги оценуваат со ниско ниво. Во однос на

Тимската работа и ефективност на работните организации

средното ниво на успешност на завршените обврски, за овој одговор се одлучиле 15% од менаџерите и 20% од вработените на други позиции. Додека вработените на нераководна позиција со 76% сметаат дека одлично се завршуваат обврските со што се согласуваат 85% од менаџерите.

Потребно е усогласување, односно, вработените да истакнат од која причина сметаат дека работата во тимот се завршува на одлично ниво на успешност, како и оние кои сметаат дека е на добро и многу добро ниво, зошто го мислат тоа, што недостига? Да се направи компарација на ставовите на вработените и менаџерите и да се најдат заеднички препораки за идно работење и постигнување на поголем успех во работењето.

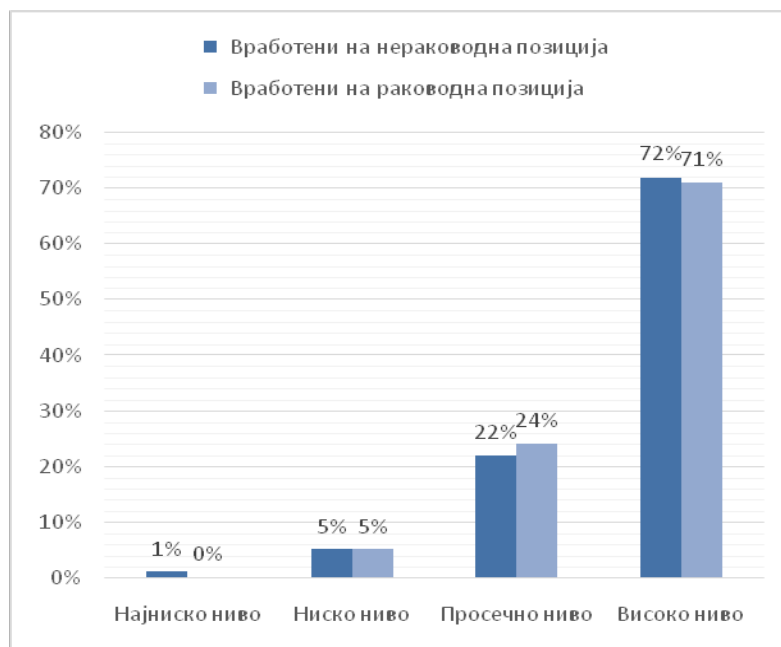
На петтото прашање од анкетниот прашалник: **”Оценете ја квалификуваноста на членовите во тимот”** добиени се следните резултати:

Табела9 Став кон квалификуваноста на членовите во тимот

Ниво на согласност	f	%
Најниско ниво	1	0.5
Ниско ниво	10	5.0
Просечно ниво	46	23.0
Високо/Највисоко ниво	143	71.5
Вкупно	200	100.0

Според прикажаните резултати можеме да истакнеме дека 0,5% (1) од вкупниот број на испитаници сметаат дека квалификуваноста на членовите на тимот е на многу ниско ниво, 5,0% (10) од вкупниот број на испитаници од работните организации сметаат дека квалификуваноста на членовите на тимот во кој работат е на ниско ниво, 23% (46) сметаат дека е на просечно ниво и 71,5% (143) сметаат дека е на одлично ниво.

Ова прикажано на графикон во поедини категории според работната позиција изгледа вака:



Графикон 8. Став на вработените на раководна и нераководна позиција кон квалификуваноста на членовите во тимот

Согласно на изнесените податоци можеме да увидиме дека 1% од испитаниците од категоријата на вработени на нераководни позиции квалификуваноста на членовите во тимот ја оценуваат со најниска оцена. Во однос на ниското ниво на квалификуваноста на членовите во тимот, за овој одговор се одлучиле подеднакво 5% од менаџерите и 5% од вработените на други позиции. Додека вработените на нераководна позиција со 22% сметаат дека квалификуваноста на членовите во тимот е на просечно ниво, а 24% од менаџерите се согласуваат со овој исказ. Скоро изедначени се менаџерите со и вработените со 72% и вработените на други позиции со 71% со исказот дека квалификуваноста на членовите во тимот е на високо/ највисоко ниво.

Резултати кои се однесуваат на комуникацијата

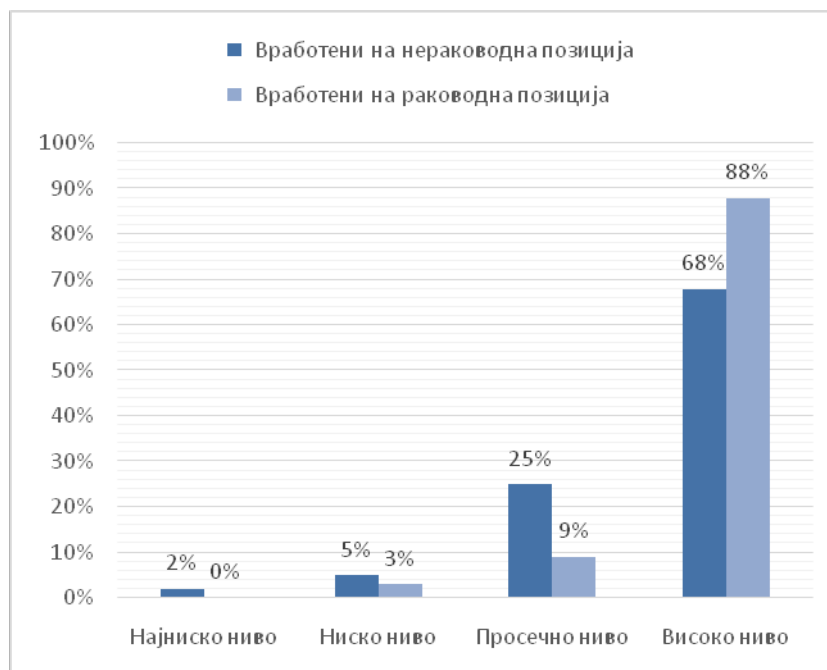
На шестото прашање: *”Оценете го степенот на дозволено (прифатено) изнесување идеи на вработените во тимот од страна на менаџерот”* добиени се следните резултати:

Табела 10. Став на дозволеното изнесување на идеи на вработените во тимот од страна на менаџерот

Ниво на согласност	f	%
Најниско ниво	2	1.0
Ниско ниво	8	4.0
Просечно ниво	34	17.0
Високо/Највисоко ниво	156	78.0
Вкупно	200	100.0

Според прикажаните резултати од табела 10 можеме да истакнеме дека 1,0% (2) од испитаниците сметаат дека не се прифаќаат идеи од вработените, 4,0% (8) сметаат дека релативно малку се прифаќаат идеи од вработените, 17,0% (34) ова го оценуваат на просечно ниво и 78,0% (156) од вкупниот број на испитаници истакнуваат дека се прифаќаат идеи од вработените, секако доколку се добри.

На следниот графикон 9 се прикажани резултатите по однос на прифаќање на идеи од вработените кај вработените со раководна и нераководна позиција.



Графикон 9. Став на вработените на раководна и на нераководна позиција кон изнесувањето на идеи на вработените во тимот

2% од вработените на нераководна позиција истакнале дека воопшто не се прифаќаат идеите кои ги даваат вработените, 3% од менаџерите и 5% од вработените истакнале дека исклучително ретко се прифаќаат идеите на вработените во однос на работењето во работната организација, конкретно за одреден проект. Вкупно 9% од менаџерите и 25% од вработените на нераководни позиции сметат дека на просечно ниво се прифатени идеи од вработените, додека 88% од менаџерите и 68% од вработените истакнале дека се прифаќаат идеите на вработените.

Според ова можеме да резимираме дека во некои организации помалку и во некои повеќе се прифаќаат идеите кои вработените им ги даваат на своите претпоставени (менаџери) во однос на извршувањето на задачите, како и дека некои менаџери им даваат поголеми можности на вработените, додека некои помалку или воопшто. Ова е долга полемика, бидејќи не станува збор само за тоа дали менаџерот сака да им даде можност на вработените да ги истакнат своите идеи, туку и за тоа колку вработеното лице има добра идеја која би била корисна за работата и успехот на работната организација. Верувам дека секој менаџер би прифатил врвна идеја, но сепак, битно е и колку менаџерот е спремен да ризикува, бидејќи добрите идеи често со себе носат одредени ризици.

На седмото прашање од анкетниот прашалник: **”Оценете ги меѓучовечките односи во тимот”** добиени се следните резултати:

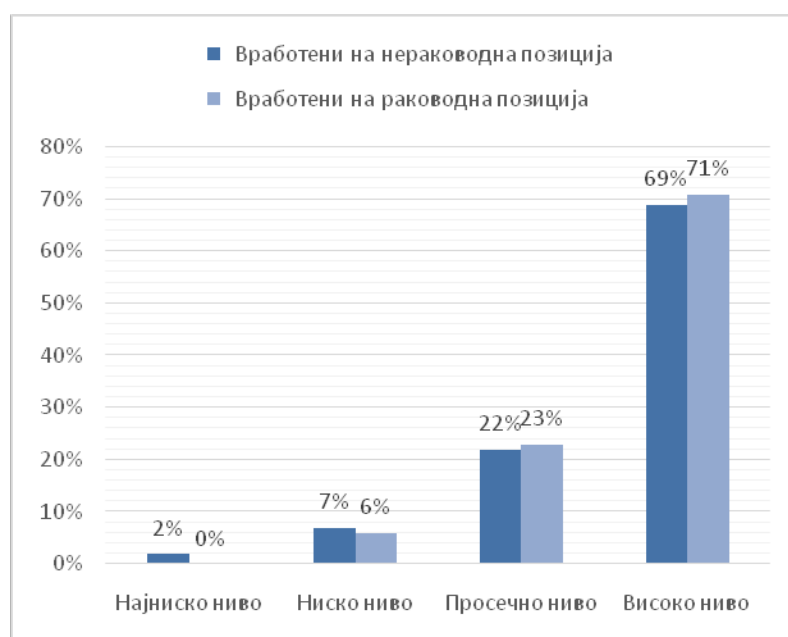
Табела 11. Став кон меѓучовечките односи

Ниво на согласност	f	%
Најниско ниво	2	1.0
Ниско ниво	13	6.5
Просечно ниво	45	22.5
Високо/Највисоко ниво	140	70.0
Вкупно	200	100.0

Тимската работа и ефективноста на работните организации

Од табела бр.11 според прикажаните резултати 1,0% (2) од вкупниот број на испитаници истакнале дека меѓучовечките односи во компанијата се на најниско ниво, 6,5% (13) истакнале дека се наоѓаат на ниско ниво, 22,5% (45) ги оценуваат на просечно ниво и преостанатите 70,0% (140) истакнуваат дека се на одлично ниво (Високо/Највисоко ниво).

Со цел подобро да ги анализираме податоците ќе биде направена поделба на добиените резултати според двете групи на испитаници според раководната позиција.



Графикон 10. Став на вработените на раководна и на нераководна позиција кон меѓучовечките односи

Согласно графиконот 10, само 2% од вработените на нераководна позиција сметаат дека меѓучовечките односи се наоѓаат на самиот раб, вкупно 6% од менаџерите и 7% од вработените на нераководна позиција сметаат дека меѓучовечките односи во организацијата во која работат се наоѓаат на ниско ниво, што е добар податок бидејќи поголемиот дел ги оценуваат на просечно и високо ниво. Иако и овие односи треба да бидат подобрани. 23% од менаџерите и 22% од вработените меѓучовечките односи ги оценуваат на просечно ниво и 71% од менаџерите и 69% од вработените на нераководна позиција сметаат дека постојат одлични меѓучовечки односи (високо/највисоко ниво).

Тимската работа и ефективноста на работните организации

Како што претходно беше напоменато за прифаќањето на идеите на вработените, па така и тука, ќе истакнеме дека пред се постојат разлики од индивидуа до индивидуа, и некои лица имаат подобри меѓучовечки односи, додека други помалку добри. Но воопштено, ова е работа на менаџерот кој треба да работи на подобрување на меѓучовечките односи преку организирање на состаноци, тимско работење, дружење на вработените надвор од работното време, со што ќе се придонесе кој зајакнување на работната клима во организацијата и со самото тоа и кон подобрување на меѓучовечките односи во сите релации, како: вработен кон вработен, менаџер кон менаџер (во поголемите компании) и вработен кон менаџер и обратно.

На осмото прашање од анкетниот прашалник: "Оценете го нивото на отворена комуникација во тимот" добиени се следните резултати:

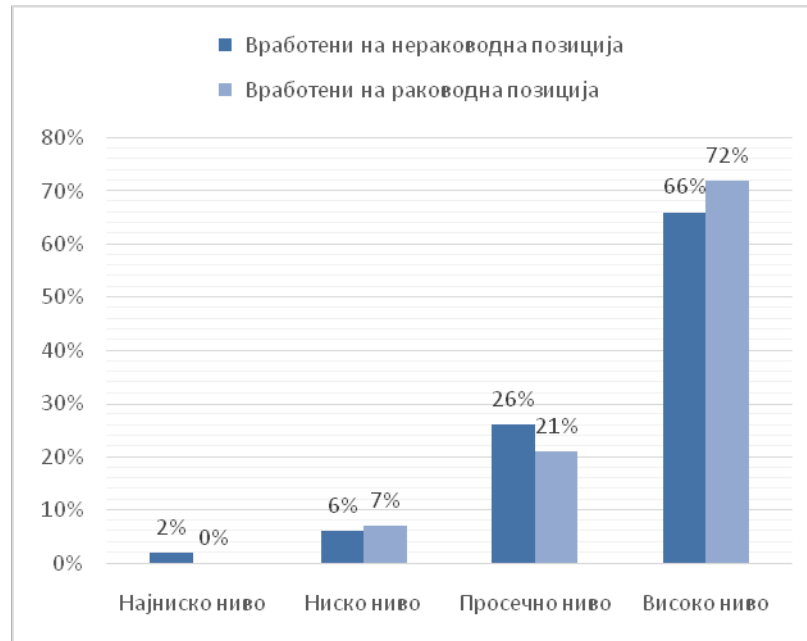
Табела 12. Став кон отвореноста на комуникацијата во тимот

Ниво на согласност	f	%
Најниско ниво	2	1.0
Ниско ниво	13	6.5
Просечно ниво	47	23.5
Високо/Највисоко ниво	138	69.0
Вкупно	200	100.0

Само 1% (2) од целата испитна група (менаџери и вработени) сметаат дека отворената комуникација во нивната работна организација е на најниско ниво, 6,5% (13) од нив сметаат дека е на ниско ниво, 23,5% (47) сметаат дека е на просечно ниво и 69,0% (138) сметаат дека е на високо/највисоко ниво.

Податоците кои се добиени во однос на ова прашање се добри и можеме да заклучиме дека во поголемиот дел од работните организации постои висок степен на отворена комуникација при тимско работење.

На следниот графикон 11. се прикажани резултатите од двете категории на испитаници засебно.



Графикон 11. Став на менаџерите и на вработените на нераководни позиции за отвореноста на комуникацијата во тимот

Од графиконот 11 можеме да забележиме дека 2% од вработените на нераководна позиција отворената комуникација во тимското работење ја оценуваат како многу ниска. Кај менаџерите 6% од нив и 7% од вработените отворената комуникација ја оценуваат на ниско ниво, 21% од менаџерите и 26% од вработените истата ја оценуваат на просечно ниво и 72% од менаџерите и 66% од вработените на другите позиции отворената комуникација меѓу членовите во тимот ја оценуваат на високо/највисоко ниво.

Можеме да забележиме дека постојат разлики помеѓу двете категории, односно 72% од вкупниот број на менаџери сметаат дека во нивната организација отвореноста при комуницирање е на одлично ниво, со што се согласни само 66% од вработените. Според ова можеме да истакнеме дека очигледно менаџерите веруваат дека на состаноците во тимот во нивно присуство секогаш отворено се разговара, во што не сме потполно сигурни согласно добиените резултати од вработени.

Резултати кои се однесуваат на конкурентската предност

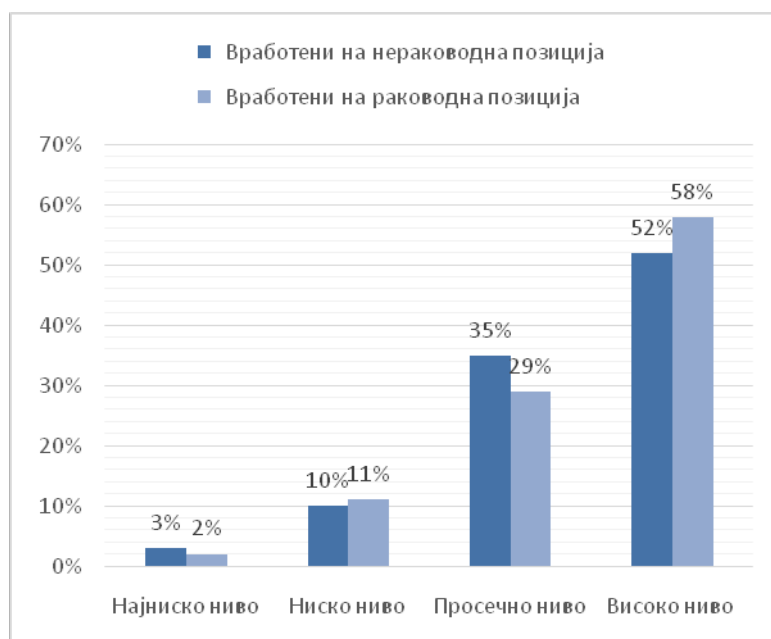
На деветото прашање од анкетниот прашалник: *”Оценете го нивото на примена на иновации во тимот и организацијата”* добиени се следните резултати:

Табела 13. Став кон примената на иновации во тимот и организацијата

Ниво на согласност	f	%
Најниско ниво	5	2.5
Ниско ниво	21	10.5
Просечно ниво	64	32.0
Високо/Највисоко ниво	110	55.0
Вкупно	200	100.0

Во однос на ова прашање се добиени навистина разнолики одговори, односно 2,5% (5) од вкупниот број на испитаници истакнале дека воопшто не се применуваат иновации, 10,5% (21) истакнале дека многу ретко се применуваат иновации, 32,0% (64) истакнале дека повремено се применуваат иновации, и 55,0% (110) истакнале дека постојано воведуваат иновации при тимското работење, како и во организацијата во целост.

На графиконот 12 е даден приказ на резултатите по поедини групи вработени на раководна и на нераководна позиција од истражувачкиот примерок.



Тимската работа и ефективността на работните организации

Графикон 12. Став на вработените на раководна и на нераководна позиција за примената на иновации во тимот и организацијата

Вкупно 2% од менаџерите и 3% од вработените на нераководни позиции истакнале дека воопшто не се применуваат иновации, 11% од менаџерите и 10% од вработените иновативноста во работењето ја оценуваат на ниско ниво, 29% од менаџерите и 34% од вработените ја оценуваат на просечно ниво, додека 58% од менаџерите и 52% од вработените ја оценуваат иновацијата и организацијата во тимот на високо/највисоко ниво.

Воопштено може да се забележи дека поголем дел од работните организации применуваат иновации при работењето, како во тимското работење, така и во комплетното работење на компаниите, но загрижувачки е оној процент на организации кои не се служат со иновации. Секоја организација која сака да успее на пазарот мора да се користи со новитети бидејќи тие се придвижувач на работата, успехот и порастот на квалитетот на работењето.

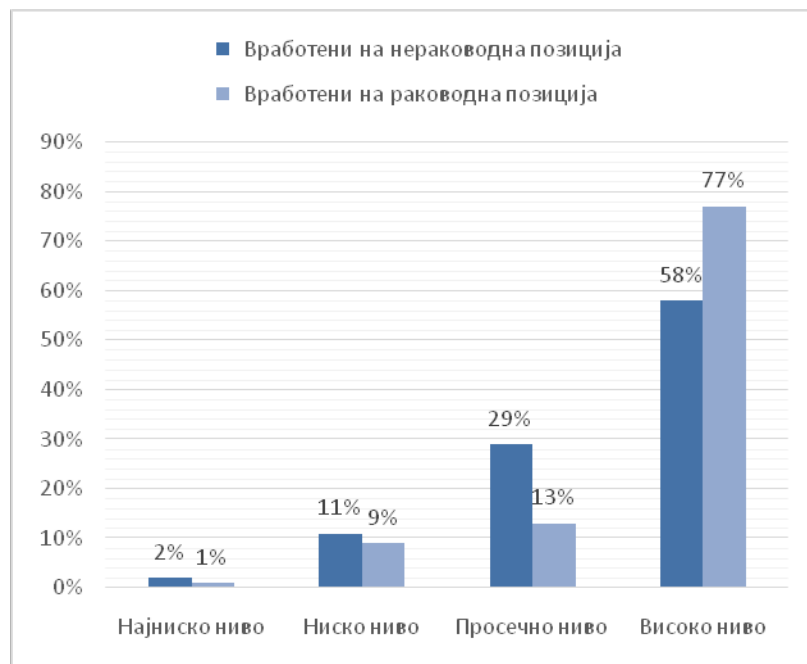
На десетото прашање од анкетниот прашалник: **”Оценете го постигнувањето на конкурентност преку тимско работење”** добиени се следните резултати:

Табела 14. Став кон постигнување конкурентност преку тимско работење

Ниво на согласност	f	%
Најниско ниво	3	1.5
Ниско ниво	20	10.0
Просечно ниво	42	21.0
Високо/Највисоко ниво	135	67.5
Вкупно	200	100.0

На најниско ниво 1,5% (3) од испитаниците го оценуваат постигнувањето на конкурентноста преку работењето во тимот, 10,0% (20) ја оценуваат конкурентноста на ниско ниво, 21,0% (42) на просечно ниво и преостанатите, најголемиот дел 67,5% (135) ја оценуваат постигнување на конкурентноста преку тимско работење на одлично ниво.

На графиконот 13 е даден приказ на резултатите по поедини групи вработени на раководна и на нераководна позиција од истражувачкиот примерок.



Графикон 13. Став на вработените на раководна и на нераководна позиција за постигнување конкурентност преку тимско работење

Вкупно 1% од менаџерите и 2% од вработените на нераководни позиции истакнале дека конкурентност се постигнува преку тимско работење во исклучително ретки ситуации, 9% од менаџерите и 11% од вработените на нераководна позиција го оценуваат постигнувањето на конкурентност преку тимско работење на ниско ниво, 13% од менаџерите и 29% од вработените на нераководна позиција го оценуваат истото на просечно ниво, додека значително 77% од менаџерите и 58% од вработените го оценуваат постигнувањето конкурентност преку тимско работење на високо/највисоко ниво.

Па оттука, можеме да констатираме дека постигнувањето на конкурентност на организацијата преку работењето во тимови е застапено во голем процент, односно во 70-85% од случаите според ставовите на менаџерите на работните организации кои завземаа учество во истражувачкиот примерок, додека овој процент е помал кај вработените на нераководни позиции.

Тимската работа и ефективноста на работните организации

Тимското работење треба да биде дел од секоја успешна организација која се стреми кон постигнување на конкурентност помеѓу другите организации со иста или слична дејност.

Претходно, на првото прашање од анкетниот прашалник говоревме за нивото на квалитет кое постои во тимското работењето во една работна организација во целост додека при обработка на ова прашање ќе говориме за квалитетот на работење во рамките на еден тим.

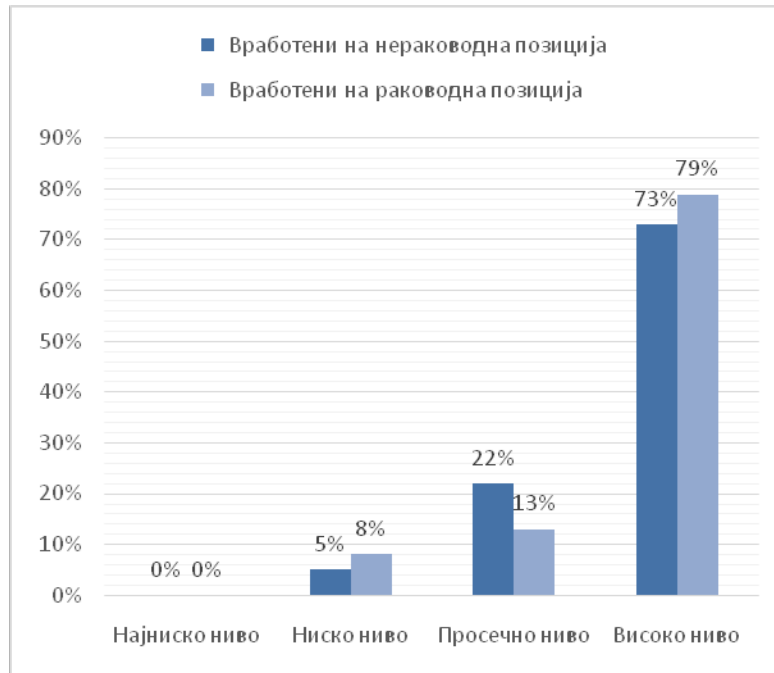
На единаесетото прашање од анкетниот прашалник: **”Оценете го квалитетот на работење во тимот”** добиени се следните резултати:

Табела 15. Став кон квалитетот на работење во тимот

Ниво на согласност	f	%
Најниско ниво	/	/
Ниско ниво	13	6.5
Просечно ниво	35	17.5
Високо/Највисоко ниво	152	76.0
Вкупно	200	100.0

Од целокупниот број на испитаници 6,5% (13 испитаници) квалитетот на работење во тимот го оценуваат на ниско ниво, 17,5% (35) го оценуваат на просечно ниво и 76,0% (152) сметаат дека квалитетот на тимското работење е на одлично ниво. Оттука, може да се резимира дека значителен дел од испитаниците, т.е 76,0% сметаат дека работата во тимот од кој се дел работи навистина квалитетно.

На следниот графикон ќе ги прикажеме добиените резултати за ова прашање за испитаниците кои се на раководна и на нераководна позиција.



Графикон 14. Став на вработените на раководна и на нераководна позиција за квалитетот на работење во тим

Вкупно 8% од менаџерите и 5% од вработените на нераководни позиции ја оценуваат работата во тимот на ниско ниво, 13% од менаџерите и 22% од вработените на нераководна позиција ја оценуваат на просечно ниво, додека 79% од менаџерите и 73% од вработените го оценуваат квалитетот на работењето во тимот на највисоко ниво.

Не постои значителна разлика во ставовите на менаџерите и на вработените на нераководна позиција. Ова укажува дека постои отворена комуникација помеѓу вработените и менаџерот на тимот во однос на недостатоците во тимското работење, како и пријателски пристап во давањето насоки. Ова поконкретно означува пријателски однос на менаџерот со членовите во тимот, каде заедно се договараат, но менаџерот сепак да има некоја своја улога на ментор при работењето.

Резултати кои се однесуваат на менаџирањето со човечките ресурси во тимската работа

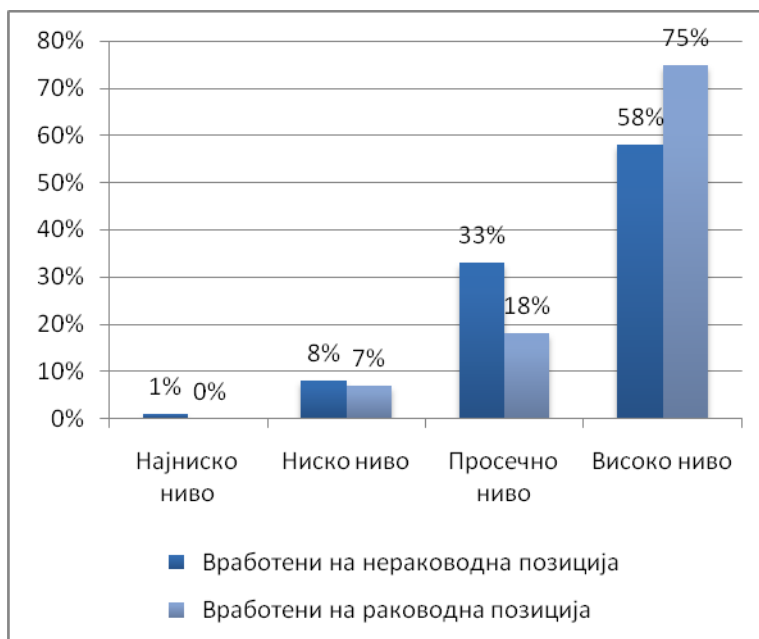
На дванаесетото прашање од анкетниот прашалник: *”Оценете го задоволството на вработените во тимот”* добиени се следните резултати:

Табела 16. Став кон задоволството на вработените во тимот

Ниво на согласност	f	%
Најниско ниво	1	0.5
Ниско ниво	15	7.5
Просечно ниво	51	25.5
Високо/Највисоко ниво	133	66.5
Вкупно	200	100.0

Веднаш воочливо е дека повеќе од половина 66,5% (133) од вкупниот број на испитаници се многу задоволни од работењето во тимот, 25,5% (51) го оцениле своето задоволство на просечно ниво, 7,5% (15) задоволството го оценуваат на ниско ниво и само 0,5% (1 испитаник) го оценуваат на најниско ниво.

На следниот графикон се претставени податоците од двете категории.



Графикон 15. Став на менаџерите и вработените кон задоволство на вработените во тимот

Вкупно 1% од вработените на нераководни позиции истакнале дека воопшто не се задоволни од работењето во тимот, 7% од менаџерите и 8% од вработените го оценуваат нивното задоволство на ниско ниво, 18% од менаџерите и 33% од вработените го оценуваат на просечно ниво, додека 75% од менаџерите и 58% од вработените го оценуваат задоволството од работењето во тимот на високо/највисоко ниво.

Според ова можеме да заклучиме дека во најголем дел испитаниците се задоволни од работењето во тимот, иако поголем е процентот од вработените на раководна позиција кои се согласуваат со ова, додека 52% од вработените на нераководна позиција задоволството го оценуваат на ниско до средно ниво, кој процент сметам дека во иднина треба да се унапредат. Потребно е да се направи анализа на факторите поради кои постои одреден степен на незадоволство кај тие лица, за да може во иднина да се работи на нивно подобрување.

На тринаесетото прашање од анкетниот прашалник: **”Оценете ја примената на наградувањето на вработените како фактор за мотивација во тимското работење”** добиени се следните резултати:

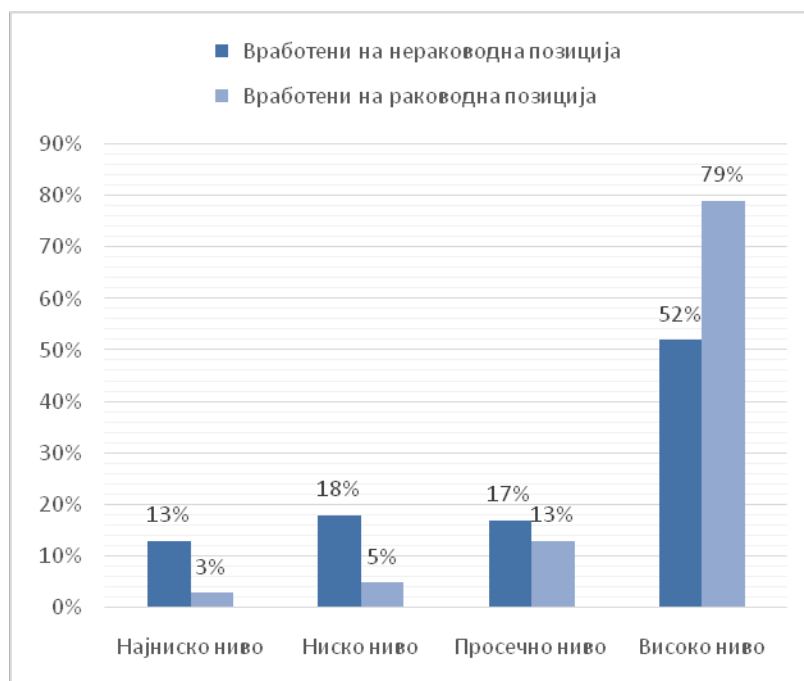
Табела 17 Став кон примената на наградување на вработените како фактор за мотивација во тимското работење

Ниво на согласност	f	%
Најниско ниво	16	8.0
Ниско ниво	23	11.5
Просечно ниво	30	15.0
Високо/Највисоко ниво	131	65.5
Вкупно	200	100.0

Од податоците прикажани на табелата можеме да забележиме дека 8,0% (16) од испитаниците истакнале дека воопшто не се применува наградување како мотивациона алатка при тимското работење, додека 11,5% (23) сметаат дека оваа алатка ретко се применува. Вкупно 15% (30) од испитанците го оценуваат наградувањето на просечно

ниво, 65,5% (131) од испитаниците истакнале дека применувањето на надградување е на одлично ниво.

На графиконот 16 е даден приказ на резултатите по поедини групи вработени на раководна и на нераководна позиција од истражувачкиот примерок.



Графикон 16. Став на вработените на раководна и на нераководна позиција за примената на наградувањето како фактор за мотивација

Од податоците прикажани на графиконот можеме да воочиме дека постојат различни видови на одговори, односно очигледно дека во некои организации се користат наградите како поттик и мотивација за вработените, додека во некои организации воопшто не се применуваат. Исто така, постои значителна разлика во ставот во однос на примената на наградата како мотивационен фактор кај менаџерите и кај вработените кои не се раководна позиција. Вкупно 3% од менаџерите и 13% од вработените на нераководни позиции истакнале дека во тимот во кој работат не се применува наградување, 4% од менаџерите и 5% од вработените истакнале дека премногу ретко се применува оваа алатка, 13% од менаџерите и 17% од вработените истакнуваат дека на просечно ниво се применува, и 79% од менаџерите и 52% од вработените истакнале дека постојано се применува награден систем.

Сметам дека наградувањето е одличен придвижувачки фактор на човековата енергија при обавување на работните обврски, односно, сметам дека оние работни организации/менаџери кои се користат со мотивациони техники имаат позадоволни вработени во своите тимови, а со самото тоа и поголем успех во работењето. Мотивираните и позитивни вработени се клучот на успехот во секоја организација.

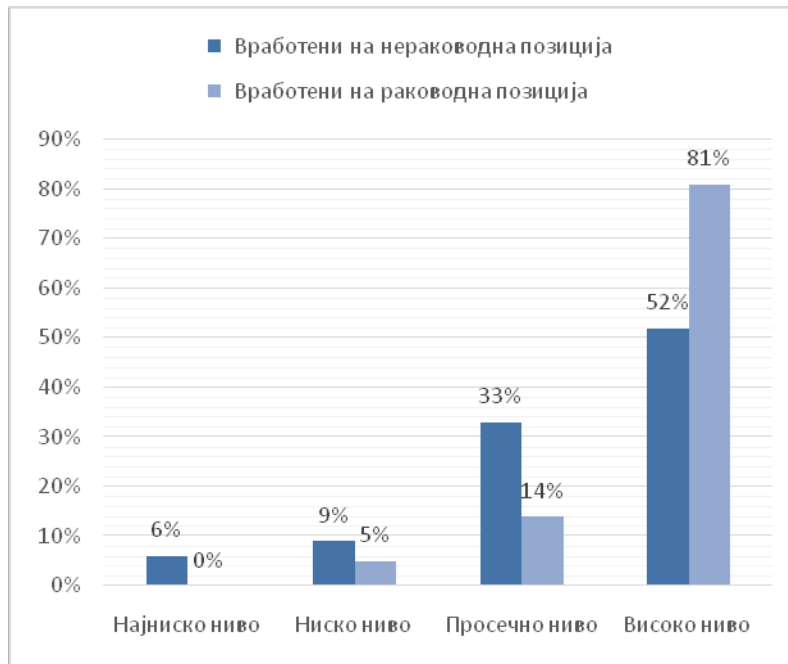
На четиринаесетото прашање од анкетниот прашалник: **”Оценете го менаџирањето со човечките ресурси во тимското работење”** добиени се следните резултати:

Табела 18. Став кон менаџирањето со човечките ресурси во тимското работење

Ниво на согласност	f	%
Најниско ниво	6	3.0
Ниско ниво	14	7.0
Просечно ниво	47	23.5
Високо/Највисоко ниво	133	66.5
Вкупно	200	100.0

Само 3,0% (6) од испитаниците го оцениле менаџирањето на вработените во тимското работење на најниско ниво, 7,0% (14) го оцениле на ниско ниво, 23,5% (47) го оцениле на просечно ниво, 66,5% (133) го оцениле на највисоко ниво.

Според резултатите можеме да истакнеме дека според вкупниот број на испитаници во некои тимови од работните организации постои подобро ниво на менаџирање на вработените од страна на менаџерот, додека во некои тимови пониско ниво. На следниот графикон ќе има приказ на тоа колку успешно се менаџираат тимовите.



Графикон 17. Став на вработените на раководна и на нераководна позиција за менаџирањето на човечките ресурси во тимското работење

Вкупно 6% од вработените на нераководни позиции истакнале дека воопшто не се задоволни од начинот на менаџирање на вработените во тимот, 5% од менаџерите и 9% од вработените го оцениле менаџирањето на ниско ниво, 14% од менаџерите и 33% од вработените го оценуваат на просечно ниво, додека 81% од менаџерите и 52% од вработените го оценуваат на високо/највисоко ниво.

Оттука, може да се заклучи дека менаџерите имаат многу повисоко мислење за квалитетот на нивното менаџирање на вработените во тимовите, односно 81% од нив го оценуваат на високо до највисоко ниво, со што се сложуваат само 52% од вработените на нераководни позиции.

Предлагам менаџерите во организациите да направат анонимни анкети за сите вработени, кои може да бидат поставени во интерната интернет мрежа, но со пристап на вработените до онлајн анкетен прашалник за предностите и недостатоците во менаџирањето со човечките ресурси, бидејќи верувам дека најголем дел од вработените не би се осмелиле отворено да ги критикуваат менаџерите. На тој начин менаџерите ќе можат

да станат свесни за своите недостатоци при менаџирањето кои ги прават незадоволни вработените во тимот и да го подобрат својот начин на работа како менаџери.

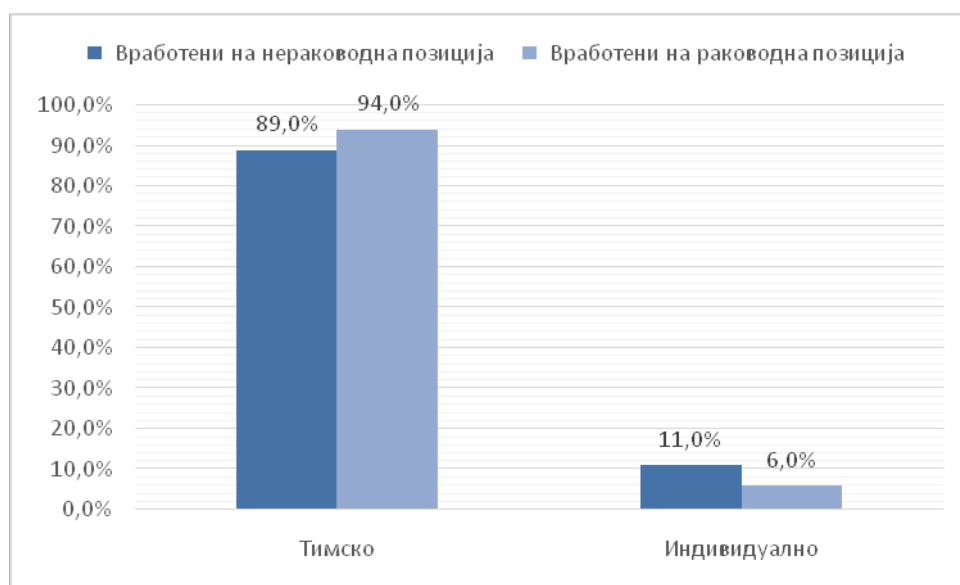
На последното, односно петнаесето прашање од анкетниот прашалник: **”Сметате дека поголем успех се постигнува преку”** добиени се следните резултати:

Табела 19. Став кон индивидуалното и тимското работење

	f	%
Индивидуално	15	7.5
Тимско	185	92.5
Вкупно	200	100

Од податоците на табелата јасно можеме да увидиме дека голем процент 92,5% (185) од испитаниците кои учествуваа во истражувањето сметаат дека поголем успех во работењето се постигнува кога се работи во тим, додека само 7,5% (15) од испитаниците сметаат дека индивидуално може да се постигнат подобри резултати.

На следниот графикон е направен приказ по категорија на испитаници во однос на нивната работна позиција.



Графикон 18. Став на вработените на раководна и на нераководна позиција кон индивидуалното и тимското работење

Тимската работа и ефективноста на работните организации

Од прикажаните резултати можеме да истакнеме дека од вкупниот број на испитаници 11% од вработените на нераководна позиција сметаат дека е подобро да се работи засебно, односно индивидуално, отколку во тим, додека овој процент значително помал кај менаџерите и изнесува 6%. Овие вработени најверојатно се незадоволни од својата улога во тимот или пак од останатите членови во тимот. Потребно е да се истражи нивната желба за работа индивидуално наспроти онаа за тимско работење, со цел да се откријат нивните негативни гледишта за тимско работење, кои со текот на времето би се промениле.

Наоди од дескриптивната статистика

Во овој дел од трудот е прикажана дескриптивна статистика на резултатите добиени од менаџери и вработени лица во работни организации за тимската работа и нејзиното значење за успешно менаџирање со човечките ресурси.

Табела 20 Дескриптивна статистика (M, SDи опсег) за ставот на менаџерите и вработените кон тимската работа

Индикатори на тимското работење	M		SD		Опсег на теоретски скорови		Опсег на емпириски скорови	
	Вработени N=100	Менаџери N=100	Вработени N=100	Менаџери N=100	Мин	Макс	Мин	Макс
Квалитет на тимско работење	18.11	18.66	2.40	1.91	5.00	20.00	12.00	20.00
Добра комуникација	10.73	11.15	1.74	1.38	3.00	12.00	6.00	12.00
Постигнување на конкурентска предност	10.47	10.80	1.77	1.83	3.00	12.00	4.00	12.00
Успешно менаџирање со човечки ресурси во тимско работење	9.87	11.12	2.23	1.47	3.00	12.00	5.00	12.00

Резултатите добиени од истражувањето во однос на тимската работа и успешноста на менаџирањето со човечки ресурси од аспект на вработените и менаџерите се претставени во табелата погоре (Табела 20).

Од четирите споредувани аспекти во тимската работа, менаџерот и другите вработени имаат највисоки резултати за квалитетот на добрата комуникација ($M=11,15$ кај менаџерите и $M=10,73$ кај другите вработени).

Од четирите споредувани аспекти во тимската работа, менаџерите најниски резултати имаат за квалитетот на постигнување на конкурентска предност ($M=10,80$), додека другите вработени за квалитетот на постигнување на конкурентска предност имаат пониска вредност од менаџерите ($M=10,47$).

Од споредуваните аспекти во тимската работа, другите вработени најниски резултати имаат за квалитетот на успешно менаџирање со човечки односи ($M=9,87$), а овој резултат кај менаџерите е значајно повисок ($M=11,12$).

И кај аспектот квалитет на тимско работење менаџерите имаат повисока вредност во однос на другите вработени ($M=18,66$ кај менаџерите и $M=18,11$ кај другите вработени).

Наоди од тестирање на хипотези на истражувањето

Поставените хипотези се тестирани со помош на техники од инференцијална статистика, при што е применет t-тест (двонасочен) за значајност на разлики.

Првата хипотеза во истражувањето претпоставува дека:

Постои разлика во ставовите на вработените и менаџерите во тимот кои се однесуваат на квалитетот на тимското работење.

Се очекува дека ќе бидат воочени разлики помеѓу добиените резултати од двете испитни категории, вработени и менаџери, во однос на квалитетното работење во рамките

Тимската работа и ефективността на работните организации

на тимот, како: навременото завршување на задачите, добрата координација при распределба на обврските, успешното завршување на обврските и квалификуваноста на членовите во тимот согласно нивниот пол и возраст.

Табела 21. Значајност на разлики во квалитетот на тимско работење кај вработените и менаџерите од различен пол

Споредувани групи		N	M	SD	df	t	Ниво на значајност p
Вработени	Жени	75	18.09	2.32	98	-0.12	0.905
	Мажи	25	18.16	2.67			
Менаџери	Жени	59	18.37	2.11	98	-1.82	0.072
	Мажи	41	19.07	1.52			
Сите	Вработени	100	18.11	2.40	198	-1.79	0.075
	Менаџери	66	18.66	1.91			

Од добиените резултати (Табела 21) може да се заклучи дека не постои статистички значајна разлика ($t(98)=-0,12$, $p>0,05$) по однос на ставовите за квалитетот на тимското работење кај вработените од различен пол (вработените од машки пол $M=18,16, SD = 2,67$ и вработените од женски пол $M=18,09, SD=2,32$). Исто така, не постои статистички значајна разлика ($t(98)=-1,82$, $p>0,05$) на ставовите за квалитетот на тимското работење кај двете групи менаџери во однос на полот (менаџери од женски пол $M=18,37, SD=2,11$ а менаџерите од машки пол $M=19,07, SD=1,52$). Помеѓу групите вработени на нераководна позиција ($M=18,11, SD=2,40$) и менаџери ($M=18,66, SD=1,91$) исто така не постои статистички значајна разлика на ставовите по однос на квалитетот на тимското работење ($t(198)=-1,79$, $p> 0,05$).

Табела 22. Значајност на разлики во квалитетот на тимско работење кај вработените и менаџери од различна возраст

Споредувани групи		N	M	SD	df	t	Ниво на значајност p
Вработени	До 35 години	38	18.21	2.02	98	0.33	0.745 (>0.05)
	Над 35 години	62	18.05	2.62			
Менаџери	До 35 години	17	17.65	2.15	98	-2.46	0.016 (<0.05)
	Над 35 години	83	18.87	1.81			
Сите	До 35 години	55	18.04	2.05	198	-1.40	0.165 (>0.05)
	Над 35 години	145	18.52	2.22			

Тимската работа и ефективността на работните организации

Од добиените резултати (Табела 22) може да се заклучи дека не постои статистички значајна разлика ($t(98)=0,33$, $p>0,05$) во ставовите за квалитетот на тимското работење кај вработените на нераководна позиција од различна возраст (меѓу вработените до 35 години $M=18,21$, $SD=2,02$ и вработените над 35 години $M=18,05$, $SD=2,62$). *Постои статистички значајна разлика ($t(98)=-2,46$, $p<0,05$) на ставовите за квалитетот на тимското работење кај двете групи менаџери во однос на возраста, и тоа менаџерите до 35 години ($M=17,65$, $SD=2,15$) кои пониско го оценуваат квалитетот на тимското работење и менаџерите над 35 години ($M=18,87$, $SD=1,81$) кои повисоко го вреднуваат квалитетот на тимското работење. Помеѓу групата вработени и менаџери до 35 години ($M=18,04$, $SD=2,05$) и групата вработени и менаџери над 35 години ($M=18,52$, $SD=2,22$) не постои статистички значајна разлика по однос ставовите кои се однесуваат на квалитетот на тимското работење ($t(198)= -1,40$, $p> 0,05$).*

Втората хипотеза на ова истражување претпоставува дека:

Постои разлика во ставовите на вработените и менаџерите во тимот кои се однесуваат на добрата комуникација.

Се очекува дека ќе бидат воочени разлики во ставовите на човечките ресурси и менаџерите во тимот во однос на изнесувањето идеи од страна на вработените, добрите меѓучовечки односи, отворената комуникација согласно нивниот пол и возраст.

Табела 23 Значајност на разлики во ставовите на вработените и менаџерите од различна возраст во тимот кои се однесуваат на добрата комуникација

Споредувани групи		N	M	SD	df	t	Ниво на значајност p
Вработени	Жени	75	10.65	1.71	98	-0.76	0.448 (>0.05)
	Мажи	25	10.96	1.84			
Менаџери	Жени	59	10.95	1.48	98	-1.85	0.067 (>0.05)
	Мажи	41	11.44	1.16			
Сите	Вработени	100	10.73	1.74	198	-1.89	0.060 (>0.05)
	Менаџери	100	11.15	1.37			

Тимската работа и ефективността на работните организации

Од добиените резултати (Табела 23) може да се заклучи дека не постои статистички значајна разлика ($t(98) = -0,76, p > 0,05$) во ставовите кои се однесуваат на добрата комуникација кај вработените на нераководна позиција од различен пол (меѓу вработените од женски пол $M=10,65, SD=1,71$ и кај вработените од машки пол $M=10,96, SD=1,84$). Исто така, не постои статистички значајна разлика ($t(98) = -1,85, p > 0,05$) во ставовите кои се однесуваат на добрата комуникација кај двете групи менаџери во однос на полот (менаџерите од женски пол $M=10,95, SD=1,48$ и менаџерите од машки пол $M=11,44, SD=1,16$). Помеѓу групите вработени на нераководна позиција ($M=10,73, SD=1,74$) и менаџери ($M=11,15, SD=1,37$) не постои статистички значајна разлика во ставовите кои се однесуваат на добрата комуникација во тимот ($t(198) = -1,89, p > 0,05$).

Табела 24. Значајност на разлики кои се однесуваат на добрата комуникација кај вработени и менаџери од различен пол

Споредувани групи		N	M	SD	df	t	Ниво на значајност p
Вработени	До 35 години	38	11.00	1.23	98	1.36	0.178 (>0.05)
	Над 35 години	62	10.56	1.98			
Менаџери	До 35 години	17	10.76	1.39	98	-1.27	0.206 (>0.05)
	Над 35 години	83	11.23	1.36			
Сите	До 35 години	55	10.93	1.27	198	-0.07	0.944 (>0.05)
	Над 35 години	145	10.94	1.68			

Од добиените резултати (Табела 24) може да се заклучи дека не постои статистички значајна разлика ($t(98) = 1,36, p > 0,05$) во ставовите кои се однесуваат на добрата комуникација во тимот кај вработените од различна возраст (меѓу вработени на нераководна позиција до 35 години $M=11,00, SD = 1,23$ и кај вработени на нераководна позиција над 35 години $M=10,56, SD=1,98$). Не постои статистички значајна разлика ($t(98) = -1,27, p > 0,05$) во ставовите кои се однесуваат на добрата комуникација кај двете групи менаџери од различна возраст (менаџери до 35 години $M=10,76, SD=1,36$ и менаџерите над 35 години $M=11,23, SD=1,36$). Помеѓу групите вработени на нераководна позиција и менаџери до 35 години ($M=10,93, SD=1,27$) и вработени на нераководна позиција и менаџери над 35 години ($M=10,94, SD=1,68$) не постои статистички значајна разлика по

однос ставовите кои се однесуваат на добрата комуникација во тимот ($t(198)=-0,07$, $p>0,05$).

Третата хипотеза на истражувањето претпоставува дека: **Постои разлика во ставовите на вработените и менаџерите во тимот кои се однесуваат на постигнувањето конкурентска предност.**

Се очекува дека ќе бидат воочени разлики во ставовите на вработените и менаџерите во тимот во однос на примената на иновации во тимот, постигнување конкурентска предност меѓу компаниите и квалитетното работење согласно нивниот пол и возраст.

Табела 25 Значајност на разлики во постигнување на конкурентска предност кај вработени и менаџери од различен пол

Споредувани групи	N	M	SD	df	t	Ниво на значајност p	
Вработени	Жени	75	10.41	1.78	98	-0.55	0.581 (>0.05)
	Мажи	25	10.64	1.75			
Менаџери	Жени	59	10.81	1.85	98	0.09	0.930 (>0.05)
	Мажи	41	10.78	1.82			
Сите	Вработени	100	10.47	1.77	198	-1.30	0.196 (>0.05)
	Менаџери	100	10.80	1.83			

Од добиените резултати (Табела 25) може да се заклучи дека не постои статистички значајна разлика ($t(98)=-0,55$, $p>0,05$) во ставовите кои се однесуваат на постигнување конкурентска предност по однос на различен пол (меѓу вработените на нераководна позиција од женски пол $M=10,41$, $SD = 1,78$ и кај вработените на нераководна позиција од машки пол $M=10,64$, $SD=1,75$). Исто така, не постои статистички значајна разлика ($t(98)=0,09$, $p>0,05$) во ставовите кои се однесуваат на постигнување на конкурентска предност кај двете групи менаџери во однос на полот (менаџерите од женски пол $M=10,81$, $SD=1,85$ и менаџерите од машки пол $M=10,78$, $SD=1,82$). Помеѓу групите вработени на нераководна позиција ($M=10,47$, $SD=1,77$) и менаџери ($M=10,80$,

Тимската работа и ефективността на работните организации

SD=1,83) исто така не постои статистички значајна разлика во ставовите кои се однесуваат на постигнување на конкурентска предност ($t(198) = -1,30, p > 0,05$).

Табела 26 Значајност на разлики во постигнување на конкурентска предност кај вработени и менаџери од различна возраст

Споредувани групи	N	M	SD	df	t	Ниво на значајност p	
Вработени	До 35 години	38	10.63	1.53	98	0.71	0.477 (>0.05)
	Над 35 години	62	10.37	1.90			
Менаџери	До 35 години	17	10.41	2.12	98	-0.96	0.340 (>0.05)
	Над 35 години	83	10.88	1.77			
Сите	До 35 години	55	10.56	1.72	198	-0.34	0.731 (>0.05)
	Над 35 години	145	10.66	1.84			

Од добиените резултати (Табела 26) може да се заклучи дека не постои статистички значајна разлика ($t(98)=0,71, p > 0,05$) во ставовите по однос на постигнување на конкурентска предност кај вработените на различна возраст (меѓу групите вработени на нераководна позиција до 35 години $M=10,63, SD=1,53$ и вработените на нераководна позиција над 35 години $M=10,37, SD=1,90$). Исто така, не постои статистички значајна разлика ($t(98) = -0,96, p > 0,05$) во однос на ставовите кои се однесуваат на постигнување на конкурентска предност кај двете групи менаџери од различна возраст (менаџери до 35 години $M=10,41, SD=2,12$ и менаџерите над 35 години $M=10,88, SD=1,77$). Помеѓу групата вработени на нераководна позиција и менаџери до 35 години ($M=10,56, SD=1,27$) и групата вработени на нераководна позиција и менаџери над 35 години ($M=10,66, SD=1,84$) не постои статистички значајна разлика во ставовите кои се однесуваат на постигнување на конкурентска предност ($t(198) = -0,34, p > 0,05$).

Четвртата хипотеза на истражувањето претпоставува дека: **Постои разлика во ставовите на вработените и менаџерите кои се однесуваат на успешното менаџирање со човечките ресурси во тимското работење.**

Табела 27. Значајност на разлики во успешно менаџирање со човечките ресурси кај вработени и менаџери од различен пол

Споредувани групи	N	M	SD	df	t	Ниво на значајност p	
Вработени	жени	75	9.92	2.13	98	0.39	0.700 (>0.05)
	мажи	25	9.72	2.54			
Менаџери	жени	59	10.86	1.56	98	-2.20	0.030 (<0.05)
	мажи	41	11.49	1.27			
Сите	Вработени	100	9.87	2.23	198	-4.68	0.000 (<0.01)
	Менаџери	100	11.12	1.47			

Од добиените резултати (Табела 27) може да се заклучи дека не постои статистички значајна разлика ($t(98)=0,39$, $p>0,05$) во ставовите кои се однесуваат на успешно менаџирање со човечки ресурси по однос на различен пол (меѓу вработените на нераководна позиција од женски пол $M=9,92$, $SD=2,13$ и кај вработените на нераководна позиција од машки пол $M=9,72$, $SD=2,54$). Постои статистички значајна разлика ($t(98)=-2,20$, $p<0,05$) во ставовите кои се однесуваат на успешното менаџирање со човечки ресурси кај двете групи менаџери во однос на полот (менаџерите од женски пол успешното менаџирање со човечки ресурси го оценуваат пониско $M=10,86$, $SD=1,56$ отколку колегите менаџери од машки пол $M=11,49$, $SD=1,27$). Постои статистички значајна разлика ($t(98)=-4,68$, $p<0,01$) во ставовите за успешното менаџирање со човечки ресурси кај двете групи, вработени на нераководна позиција кои успешното менаџирање со човечки ресурси го оценуваат статистички значајно со пониска оценка ($M=9,87$, $SD=2,23$) во однос менаџерите (вработени на раководна позиција) кои успешното менаџирање со човечки ресурси го оцениле значајно повисоко ($M=11,12$, $SD=1,47$). Можеме да заклучиме дека полот влијае врз ставовите кај менаџерите во врска со успешното менаџирање со човечки ресурси, а исто така и работната позиција влијае на ставовите по однос на прашање, и тоа мажите менаџери повисоко ја оценуваат успешноста на менаџирањето со човечки ресурси во однос на жените менаџери, како и менаџерите во однос на вработените на други работни позиции.

Табела 28. Значајност на разлики во успешното менаџирање со човечки ресурси кај вработени и менаџери од различна возраст

Споредувани групи	N	M	SD	df	t	Ниво на значајност P
Вработени	До 35 години	38	9.89	1.87	98	0.09
	Над 35 години	62	9.85	2.44		
Менаџери	До 35 години	17	10.24	2.08	98	0.056 (<0.05)
	Над 35 години	83	11.30	1.26		
Сите	До 35 години	55	10.00	1.92	198	0.029 (<0.05)
	Над 35 години	145	10.68	1.98		

Од добиените резултати (Табела 28) може да се заклучи дека не постои статистички значајна разлика ($t(98)=0,09$, $p>0,05$) во ставовите за успешно менаџирање со човечките ресурси по однос на различна возраст (вработени на нераководна позиција до 35 години $M=9,89$, $SD=1,87$ и вработените на нераководна позиција над 35 години $M=9,85$, $SD=2,44$). Постои статистички значајна разлика ($t(98)= -2,04$, $p<0,05$) во ставовите за успешно менаџирање со човечки ресурси кај двете групи менаџери од различна возраст (менаџери до 35 години $M=10,24$, $SD=2,08$ и менаџерите над 35 години $M=11,30$, $SD=1,26$). *Помеѓу групите вработени и менаџери до 35 години ($M=10,00$, $SD=1,92$) и вработени и менаџери над 35 години ($M=10,68$, $SD=1,98$) постои статистички значајна разлика по однос на ставовите кои се однесуваат на успешно менаџирање со човечки ресурси ($t(198)= -2,19$, $p< 0,05$).* Заклучуваме дека возраста влијае врз ставовите кои се однесуваат на успешното менаџирање со човечките ресурси, и тоа оние кои се до 35 години го оценуваат со пониска оценка во однос на групата со над 35 години.

ГЛАВА 4

1. Дискусија

Добиените резултати од спроведеното истражување говорат дека во тимската работа во работните организации во Р.Македонија воглавно постои успешен степен на менаџмент во рамките на тимовите со човечките ресурси и ефективност во тимското работење. Споредено со резултатите наведени во релевантните истражувања направени во компаниите Delta M од Белград и во Телеком Србија, забележителен е фактот дека во трите истражувања, вработените ја истакнале добрата синхронизација и соработка, заедничките цели, отворената комуникација како исклучително важни за поголема ефективност на работните организации.

Резултатите од емпириското истражување уште еднаш потврдуваат колку е битна тимската работа за успехот на една работна организација, но ги негираат поголем дел од поставените хипотези кои беа формулирани според предметот и проблемот на истражувањето за потребите и ефектите на тимската работа на вработените и менаџерите во работните организации. Се добива заклучок дека не постои статистички значајна разлика помеѓу ставовите на вработените и менаџерите во однос на квалитетот на тимското работење, добрата комуникација, постигнување на конкурентска предност, освен помеѓу двете групи менаџери од различна возраст, и тоа менаџерите до 35 години кои пониско го оценуваат квалитетот на тимското работење и менаџерите над 35 години кои повисоко го вреднуваат квалитетот на тимското работење.

Хипотезата која не е отфрлена е таа за постоење на статистичка значајна разлика во ставовите на вработените и менаџерите во однос на успешното менаџирање со човечки ресурси (хипотеза 4). Ова укажува на тоа дека менаџерите ја евалуираат успешноста во менаџирањето со човечки ресурси повисоко во однос на вработените на нераководни позиции, т.е. постојат неусогласени ставови во однос на оваа проблематика кај двете страни. Истата неусогласеност се утврди и меѓу мажите менаџери и менаџерите од

женскиот пол, со тоа што менаџерите од машки пол повисоко ја евалуираат успешноста со управувањето на човечките ресурси во однос на нивните колеги од женски пол.

Во однос на успешноста во менаџирањето со човечки ресурси, менаџерите треба да истражат од каде потекнуваат овие значајни разлики во однос на ставовите. Пожелно е да се евалуира задоволството на вработените, работењето на службата за човечки ресурси, како и да се преиспита наградувањето како фактор за мотивација на вработените.

Според истражувањето од Edith Cowan University – Австралија, истражувањата обезбедуваат многу атрибути што се бараат за успешна тимска работа. Многу од овие атрибути беа постојано идентификувани во литературата. Атрибути што се потребни за ефективна тимска работа се следните:

- Заложби за успешни и заеднички цели на тимот - членовите на тимот се залагаат за успех на тимот и нивните заеднички цели за проектот. Успешните тимови се мотивирани, ангажирани и насочени да достигнат највисоко ниво;
- Независност - членовите на тимот треба да креираат околина каде што заедно можат да придонесат повеќе отколку индивидуално. Позитивна независност на околината на тимот го вади најдоброто од секој човек овозможувајќи му на тимот да ги постигне неговите цели на посупериорно ниво (Johnson&Johnson, 1995, 1999).

Во однос на квалитетното тимско работење резултатите од спроведеното емпириско истражување за потребите на овој труд покажаа дека статистички значајни разлики се јавуваат кај менаџерите во однос на нивната возраст, и тоа оние кои имаат до 35 години построго го евалуираат квалитетот на тимското работење, во однос на оние кои се повозрасни од 35 години. Но, воопштено не постојат статистички значајни разлики помеѓу ставовите на вработените и менаџерите, при што тие имаат релативно воедначени ставови со незначајни разлики во однос на навременото завршување на задачите на тимот, степенот на добра координираност при распоредување на обврските помеѓу членовите во тимот, успехот на завршените обврски, како и добра подготвеност и компетентност на членовите во тимот.

Тимската работа и ефективноста на работните организации

Според истражувањето спроведено во Економска банка во Загреб (2003) спроведено со цел да се препознае потребата на членовите на тимовите кои работат во организацијата и правецот кон нивно унапредување низ тимската работа, при анализата за работната ефективност во тимовите во службата е утврдено дека тимовите не се разликуваат статистички според вкупните резултати од истражувањето и ефективноста во тимовите се проценува на релативно високо ниво.

Соодветна тимска композиција е неопходна при креирање на успешен тим. Членовите на тимот треба да бидат свесни за нивната специфична улога во тимот и да разберат што се очекува од нив во услови на нивен придонес во тимот и проектот.

Во претходно споменатото истражување на Edith Cowan University, успехот на тимот и зацртаните цели биле во насока на тоа што тимот бил многу фокусиран за доставување на квалитетен производ и не бил преокупиран со персоналните прашања кои што можат да им ја попречат оваа цел. Тие произвеле и се грижеле за позитивното, кооперативни работни односи базирани врз фокусот за развој на квалитетен финален производ кој треба да го импресионира нивниот клиент тутор, колегите и крајниот корисник. Целиот тим бил силно мотивиран за надминување на другите тимови и делеле силна заедничка цел за желбата за развој на производ кој што ги поддржува нивните шанси за добивање на вработување на крајот на овој курс.

Согласно добиените резултати од истражувањето за потребите на овој труд во однос на добрата комуникација каде индикатори беа давањето/прифаќањето идеи од вработените од страна на менаџерите, добрите меѓучовечки односи и отворената комуникација во тимот при што не се воочени разлики во ставовите на вработените и менаџерите

Отворената комуникација и позитивни повратни информации - активно слушајќи ги грижите и потребите на членовите на тимот и евалуацијата на нивниот придонес и изразување на ова помага да се создаде ефективна работна околина. Членовите на тимот треба да сакаат да дадат и да примат конструктивна критика и да обезбедат повратна информација. Интерперсоналните вештини вклучуваат можност за дискусија на прашања

отворени кај членовите на тимот, да бидат искрени, доверливи, поддржувачи и да покажат почит и обврска кон тимот и кон индивидуалците. Поттикнување на добра работна околина е важно вклучително и способноста за ефективна работа со други членови на тимот;

Во рамките на постигнувањето на конкурентска предност преку тимско работење и добиените резултати од истражувањето каде во овој домен беа земени во предвид иновациите во тимот, квалитетното работење и постигнувањето на конкурентска предност помеѓу компаниите, ставовите на вработените и менаџерите се релативно воедначени и не постои статистички значајна разлика помеѓу нив.

Разноликоста во работењето особено преку воведување на иновации се смета за голема предност во тимското работење и долгорочниот успех на организацијата. Во однос на управувањето со човечките ресурси, управувањето и примената со иновациите, како и наградувањето на вработените, оценувањето на успешноста, развојот на вработените и поединечното однесување на менаџерот во насока на постигнување на конкурентска предност преку квалитетно работење во тимот.

Успешното менаџирањето со човечките ресурси во тимското работење е исклучително битно особено за задоволството на вработените, примената на наградување како фактор за мотивација на вработените и доброто менаџирање со вработените. Согласно на спроведеното истражување увидовме дека постои статистички значајна разлика помеѓу ставовите на вработените и менаџерите во однос на успешноста во менаџирањето со човечките ресурси и споменатите индикатори, односно дека работната позиција влијае во ставовите во однос на успешното менаџирање, како и возраста и полот исто така влијаат врз оцената на успешното менаџирање со човечки ресурси кај менаџерите.

Обврска за процесот, водењето и одговорноста кон тимот - членовите на тимот треба да бидат пресметливи за нивниот придонес во тимот и проектот. Треба да бидат свесни за процесите на тимот, најдобрата пракса и нови идеи. Ефективно менаџирање е неопходно за успехот на тимот вклучувајќи и заеднички одлуки - создавање и решавање

на проблемите, како и наградување на членовите во тимот зависно од нивните постигнувања и придонеси во тимот.

2. Заклучоци

Истражувањето за тимската работа и ефективност на работните организации создава простор за превземање на акти од страна на организациите да го земат во предвид ова истражување и да посветат внимание на малите разлики кои постојат помеѓу ставовите помеѓу менаџерите и вработените (видливи преку пресметката на вредностите во %) кои се однесуваат на нивоата за оценување на одредени ситуации при работењето кои треба да се дополнат и воедначат помеѓу вработените и менаџерите.

Заклучоците изведени според добиените резултати ги отфрлаат поставените хипотези во врска со квалитетот на тимското работење, постоењето на добра комуникација помеѓу членовите во тимот и постигнувањето на конкурентска предност преку работа во тимови, при што се воочува непостоење на статистички значајни разлики помеѓу ставовите на двете испитни категории, односно помеѓу вработените и менаџерите, освен кај последната хипотеза за успешност при менаџирање со човечките ресурси во тимовите, која не е отфрлена.

Клучните заклучоци кои произлегоа од ова истражување се следните:

- Се доби претстава за нивото на квалитет кое постои во работните организации, гледано од аспект на менаџерите и вработените
- Анализа на постигнување на исполнување на зацртаните рокови во рамките на еден тим, односно навремено завршување на обврските во тимот, како и успешноста на истите.
- Сознание за тоа колку постои добра координираност при распределување на обврските помеѓу членовите во тимот

Тимската работа и ефективността на работните организации

- Анализа и сознание за компетентноста и квалификуваноста на членовите во тимовите согласно нивните квалификации и постигнувања во тимското работење
- Добивме сознание колку менаџерите им дозволуваат на вработените да изнесат свои идеи во однос на работата во тимот и воопшто колку менаџерите прифаќаат идеи од вработените.
- Се доби приказ за меѓучовечките односи во тимовите, како и отворената комуникација која постои во тимското работење во организациите.
- Се направи проценка на степенот на примена на иновации, како во тимот така и во организацијата во целост, но и во однос на постигнувањето на конкурентност помеѓу конкурентните компании преку тимското работење.
- Проценка на степенот на задоволство на вработените и колку е застапено наградувањето како фактор за мотивирање на вработените.
- Се доби реална слика за квалитетот на менаџирање со човечките ресурси во тимското работење.

Проценката на квалификациите, вештините и знаењето на членовите во тимот, при што проценката на тимот овозможува квалитетна селекција на членовите, разбирање на единствените предности помеѓу членовите на тимот и најефективна распределба на работните обврски. Разбирањето на предностите и иновациите во внатрешноста на тимот и познавањето на начинот како тие да се искористат на прав начин, влијаат врз ефективността на тимот. Причина за тоа се реалните очекувања на членовите на тимот што ја намалува можноста за појава на недоразбирање и незадоволство.

Меѓучовечки вештини на членовите во тимот насочува кон тоа дека членовите на тимот имаат различни карактери и доживува проблеми на различни стази. Тие треба да покажуваат разбирање за секого, да се почитуваат, како и менаџерите да ги поддржуваат другите членови во тешки моменти, како при проблем во работењето, постигнување на краен рок и др. Отворената комуникација и позитивни повратни информации - тимот препознава дека имале „нешто здраво“ за дискусија на проблемите или тешките прашања

и се обидуваат да понудат конструктивна помош/критика во обидот за решавање на истите. Членовите на тимот треба да бидат отворени и искрени за сите аспекти на работењето.

Соодветен тимски состав треба да биде проактивен при селекцијата на членовите, како и за предноста на оваа единица. Внимателно треба да се земат во предвид вештините потребни за секој член на тимот и исто така видот на карактерот за секој член на тимот. Посветеноста за тимски процеси, лидерство и одговорност - членовите на тимот треба да бидат свесни за важноста на улогата на поединецот во тимот и процесите употребени од тимот за планирање и следење на тајмингот и квалитетот на бараните задачи. Менаџерот треба да биде почитуван од страна на вработените, како и тој да ги почитува вработените, но и да се консултира со членовите на тимот при донесување на битна одлука која се однесува на целокупното работење во тимот, при што сето ова може да придонесе кон зголемување на ефективноста во тимското работење.

3. Препораки

- По секој завршен проект во тимовите во работните организации да се прави анализа на завршената задача при што ќе се направи увид дали и зошто имало застој во работењето, што да се направи за во иднина да не дојде до таква ситуација при што ќе се зголеми процентот на навремено завршување на обврските.
- Со цел на подобрување на квалитетот во тимското работење сметам дека е потребно обврските помеѓу членовите да бидат поделени согласно нивните квалификации, како и на лица, доколку е краток рокот, кои се пофлексибилни при обавување на одредена задача.
- Менаџерите да прифаќаат идеи од вработените и да ги сослушуваат нивните ставови и мислења во однос на извршувањето на одредена задача, бидејќи никогаш

не се знае која идеја е таа која ќе биде од големо значење за успешноста на работната организација и постигнување на конкурентска предност.

- Воведувањето иновации во работењето може да биде од голема корист па од таа причина сметам дека секој вработен, барем еднаш месечно треба да даде своја идеја за воведување на иновација, по што на крајот од работниот месец ќе се прави анализа дали и која иновација да се прифати.
- Секогаш да се настојува кон отворена комуникација помеѓу членовите во организацијата што може да има големо влијание кон подобрување и зајакнување на меѓучовечките односи во тимот.
- Менаџерите на тимовите треба да имаат отворен однос кон вработените, да изградат пријателски став, но сепак да го задржат својот авторитет за да можат да ги постават темелите на успешното тимско работење при што ќе им дадат “одврзани раце” на вработените во изнесувањето на своите идеи и извршувањето на обврските со “пасивен” надзор од страна на менаџерите.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- Adižes, I. (1979) *Dijagnostika stilova upravljanja*. Prometej, Novi Sad.
- Armstrong, M. (2006) *A Handbook of human resource management practice*, 10th edition. Kogan Page, London.
- Arsenić, R. (1993) *Osnovi metodologije programiranja obrazovnih sadržaja I utvrđivanja profila kadrova*. Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd.
- Bahtijarević Šiber, F. (1999) *Management ljudskih potencijala*. Golden marketing, Zagreb.
- Banjanin, M.(1995) *Upravljanje ljudskim resursima*. Ekonomski fakultet Podgorica
- Beardwell, L, Holden, L.(2001) *Human Resource Management*. Prentice Hall, Third Edition Published in
- Bezić, I. (2004) Timska supervizija. U: Ajdukovic, M. & Cajvert, L. (ur.); *Supervizija u psihosocijalnom radu*. Zagreb: Društvo za psiholosku pomoc
- Belbin, M. (1993) *Team Roles at Work*. Butterworth-Heinemann. Oxford: Jordan Hill
- Бојациоски, Д. (2009) *Менаџмент на човечки ресурси*. Економски факултет, Скопје
- Brajsa, P.(1996) *Sedem skrivnosti uspešnega management*. Ljubljana:Gospodarski vestnik
- Chamy, C. (1996) *Efikasan menadžer*. PS “Grmeč” , Beograd
- Covey, S. (1994) *Sedam navika uspešnih ljudi*, Privredni pregled-Grmeč, Beograd.
- Dammen, J .K. (2001) *The Effect of Organizational Structure on Employee trust and Job Satisfaction*. Graduate School, University of Wisconsin-Stout.
- Davenport, T. H. Prusak, L.(2000) *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press,
- Damjanović, P., Suša, B., Škunca, D., Mlenković, S., Ristić, Z., (2012), *Menadžment ljudskih resursa*, EtnoStil, Beograd
- Dzokić Ž. (2003) Timski rad – tehnika za sve tehnologije, Zbornik radova: *Kvalitet kao poslovna strategija*. Jugoinspekt Beograd, septembar 2003
- Drucker, P.(1995) *Menadžment za budućnost*. Poslovni sistem “Grmeč” , Beograd

- Drucker, P.(2005) *Upravljanje u novom društvu*. Adižes, Novi Sad
- Francis D. I. & Young D. (1979). *Improving Work in Groups, A Practical Manual for Teambuilding*. London: University Associates.
- Fairholm, G.W. (1994) *Leadership and the Culture of Trust*. Westport, CT: Praeger
- Franceško, M. (2003) *Kako unaprediti menadžment u preduzeću: psihologija i menadžment*. Prometej, Novi Sad
- Janosevic, S., (2006) *Menadžment I strategija*, Visa poslovna skola Cacak, Cacak
- Jeremić B. (2004) *Menadžment projektima*. Skripta sa predavanja, CIMSI, Kragujevac
- Johnson, D. W. & Johnson, F. P. (2006) *Joining Together. Group Theory and Group Skills*. Boston: Pearson Education
- Jovanovic, M., Zivkovic, M., (2007), *Organizaciono ponasanje, megatrend Univerzitet, Beograd*
- Karajovic, Z.,(2005), *Тимски рад у систему менеджмента квалитетом*, Асоцијација за квалитет I стандардизацију Србије, Кragujevac
- Kolaric, B.,(2009), *Nivo međusobnog poverenja I saradnje zaposlenih u Telekom Srbiji kao preduslov uspesne implementacije koncepta menadžmenta znanja*, Beograd
- Kobolt, A., Zizak, A., (2007), *Тимски рад I supervizija timova*, Letopis socijalnog rada, 14 (2), Zagreb
- Klippert, H. (2001) *Kako uspješno učiti u timu*. Zagreb, Educa
- Kersting, H. J. & Krapohl, L. (1994) *Teamsupervision*. U: Puehl, H. (ur.); *Handbuch der Supervision 2*. Edition Marhold, Berlin: Spiess
- Kramer M.(2001) *Business Communication in Context*. New Jersey
- Lenneer-Axelson, B. & Thylefors, I. (1998). *The Psychology of the Work Group: A Book about Teamwork*. Stockholm: Joint Industrial Safety Council
- Markovic, D., (2005), *T-kit Osnove treninga*, Beograd
- Miladinovic, S., (2006), *Problem тумачења резултата истраживања друштвене структуре I покретљивости: идеја социјалног I културног капитала*, Beograd

- Мицески, Т. (2009) *Менаџмент на човечки ресурси*. Авторизиран материјал, Економски факултет Гоце Делчев, Штип
- Пејковски, Ј. (2012) *Меѓународен менаџмент на човечки ресурси*. скрипта, Скопје
- Petrović, M. (1989) *Planiranje kadrova*. Privredni pregled, Beograd.
- Petrović, M. (1992) *Rukovođenje*. Fakultet organizacionih nauka, Beograd.
- Petrović, M. (1995) *Upravljanje razvojem kadrova*. Fakultet organizacionih nauka, Beograd.
- Petz, B. (1992): *Psihologijiskirjecnik*. Prosvjeta, Zagreb.
- Posinković, K.A.,(2003), *Analizaefikasnostitimskograda*, Filozofskifakultet, Zagreb
- Pržulj Ž. (2002) *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd
- Pavić, S. Z., Boljanović, Dz.J., (2011), *Osnove menadzmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- Perkov, D., (2008), *Тимски рад I комуницирање: семинарска радионица за менаџмент твртке*, Крапинске Топлице, Загреб
- Robbins, S.P., (1998), *Organisational behavior: Concepts, controversies, applications*, Prentice Hall, New York
- Rajmond, N., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, R. (2006) *Menadžment ljudskih otencijala*. Zagreb, MATE
- Rot, N. (1983): *Psihologija grupa*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd
- Саздовска, С., Гицева, В., Димовска, В., (2008) *Менаџмент на човечки ресурси*. Скопје
- Стоилковска, М., (2011), *Влијание на водството врз тимската работа за поттикнување на организациските промени – Магистерски труд*, УКИМ Кирил и Методиј, Економски институт, Скопје
- Sims, H.P., Jr, Lorenzi, P.,(1992), *The new leadership paradigm: Social learning and cognition in irganizatiois*, Newbury Park, CS: Sage
- Stefanović Ž. (2003) *Menadžment*, Kragujevac, 2003.

- Stojaković D. (2000) *Osnovne karakteristike timova i timskog rada*. časopis Kvalitet 9-10, Poslovna politika, Beograd
- Trailović M. (2002) *Тимско решавање проблема при одлучивању и војној организацији*. Zbornik radova *Upravljanje kvalitetom i pouzdanošću*. 5. Меѓународна конференција, Beograd
- Yancey, M. (1998) *Work teams: three models of effectiveness*. Center for study of work teams, University of North Texas
- *Vođenje i upravljanje ljudskim resursima* (2005), Sarajevo, ECOS - Institut za edukaciju vanjsko trgovinske komore Bosne i Hercegovine.

ПРИЛОЗИ

Прилог 1 – Анкетен прашалник за тимско работење и менаџирање на човечки ресурси

АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК ЗА ТИМСКО РАБОТЕЊЕ И МЕНАѢИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Социодемографски податоци

ПОЛ	Машки	Женски
ВОЗРАСТ	До 25 години	26 – 35 години
	36 – 45 години	46 – 55 години
		Повеќе од 56 години

Работна позиција

- Вработено лице -----

- Менаџер

ИСТРАЖУВАЊЕ

Упатство за одговорите: 1 – Најниско ниво; 2 – Доволно ниво; 3 – Добро ниво; 4 – Многу добро ниво; 5 – Одлично ниво.

1. Оценете го нивото на квалитет на тимско работење во Вашата компанија.

1 2 3 4 5

2. Оценете го навременото завршување на обврските во тимот

1 2 3 4 5

3. Оценете го односот на добра координација при распределба на обврските во тимот.

1 2 3 4 5

4. Оценете го нивото на успешно завршување на обврските во тимот.

1 2 3 4 5

5. Оценете ја квалификуваноста на членовите во тимот

1 2 3 4 5

6. Оценете го степенот на дозволено (прифатено) изнесување идеи на вработените во тимот од страна на менаџерот

1 2 3 4 5

7. Оценете ги меѓучовечките односи во тимот

1 2 3 4 5

8. Оценете го нивото на отворена комуникација во тимот.

1 2 3 4 5

9. Оценете го нивото на примена на иновации во тимот и компанијата

1 2 3 4 5

10. Оценете го постигнувањето на конкуретност преку тимското работење

1 2 3 4 5

11. Оценете го квалитетот на работење во тимот

1 2 3 4 5

12. Оценете го задоволството на вработените во тимот

1 2 3 4 5

13. Оценете ја примената на наградувањето на вработените како фактор за мотивација во тимското работење

1 2 3 4 5

14. Оценете го менаџирањето со човечките ресурси во тимското работење

1 2 3 4 5

15. Сметате дека поголем успех се постигнува преку:

- Индивидуално работење
- Тимско работење

Прилог 2 – Резултати од истражувањето

РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО													
Вработени							Менаџери						
Р.б	Пол	возраст	X1	X2	X3	X4	Р.б	Пол	возраст	X1	X2	X3	X4
1	Женски	36-45 години	15	15	8	6	1	Женски	36-45 години	20	12	12	12
2	Женски	46-55 години	16	16	12	12	2	Женски	36-45 години	20	12	12	12
3	Женски	повеќе од 56 години	16	16	12	12	3	Машки	36-45 години	16	12	9	11
4	Женски	од 26-35 години	13	11	9	11	4	Машки	46-55 години	13	11	8	5
5	Машки	36-45 години	11	13	8	5	5	Женски	од 26-35 години	15	11	9	9
6	Женски	од 26-35 години	11	15	9	9	6	Машки	36-45 години	13	11	8	10
7	Машки	од 26-35 години	10	14	8	10	7	Машки	36-45 години	20	12	12	12
8	Машки	36-45 години	16	16	12	12	8	Женски	46-55 години	20	12	12	12
9	Женски	од 26-35	16	16	12	12	9	Машки	од 26-35	18	4	7	6

Тимската работа и ефективността на работните организации

		години							години				
10	Женски	36-45 години	14	8	7	6	10	Женски	36-45 години	20	12	12	12
11	Женски	36-45 години	16	16	12	12	11	Женски	36-45 години	16	9	9	7
12	Женски	46-55 години	12	13	9	7	12	Женски	36-45 години	17	7	7	5
13	Женски	46-55 години	14	10	7	5	13	Женски	36-45 години	20	12	12	11
14	Машки	од 26-35 години	16	16	12	11	14	Машки	од 26-35 години	20	11	11	9
15	Женски	од 26-35 години	8	11	11	9	15	Женски	од 26-35 години	18	9	6	10
16	Женски	од 26-35 години	14	13	6	10	16	Женски	36-45 години	20	12	12	12
17	Женски	36-45 години	16	16	12	12	17	Женски	36-45 години	17	12	10	9
18	Машки	од 26-35 години	13	16	10	9	18	Женски	од 26-35 години	20	12	12	12
19	Женски	од 26-35 години	16	16	12	12	19	Женски	36-45 години	20	12	12	12
20	Женски	36-45 години	16	16	12	12	20	Женски	36-45 години	20	12	12	12
21	Женски	36-45 години	16	16	12	12	21	Женски	од 26-35 години	17	6	9	7
22	Женски	повеќе од 56 години	14	9	9	7	22	Машки	36-45 години	20	12	11	11
23	Машки	од 26-35 години	16	16	11	11	23	Женски	46-55 години	15	11	8	7
24	Женски	46-55 години	12	14	8	7	24	Женски	36-45 години	20	12	12	12
25	Женски	36-45 години	16	16	12	12	25	Машки	36-45 години	16	10	10	9

Тимската работа и ефективността на работните организации

26	Женски	36-45 години	12	14	10	9	26	Женски	46-55 години	15	8	10	7
27	Женски	од 26-35 години	12	11	10	7	27	Женски	36-45 години	20	9	11	10
28	Женски	46-55 години	16	13	11	10	28	Женски	36-45 години	15	9	10	11
29	Женски	36-45 години	12	12	10	11	29	Машки	36-45 години	20	12	11	12
30	Женски	36-45 години	16	16	7	12	30	Женски	од 26-35 години	10	7	7	5
31	Женски	36-45 години	7	10	7	5	31	Женски	36-45 години	19	10	12	8
32	Машки	од 26-35 години	16	13	12	8	32	Машки	46-55 години	19	12	11	11
33	Женски	од 26-35 години	15	16	11	11	33	Женски	46-55 години	20	12	11	12
34	Машки	36-45 години	16	16	11	12	34	Машки	46-55 години	20	12	10	12
35	Женски	36-45 години	16	16	10	12	35	Машки	46-55 години	20	12	12	12
36	Женски	од 26-35 години	16	16	12	12	36	Женски	36-45 години	20	12	12	12
37	Женски	до 25 години	16	16	12	12	37	Женски	од 26-35 години	19	11	12	11
38	Машки	46-55 години	15	15	12	11	38	Женски	36-45 години	20	12	12	12
39	Женски	од 26-35 години	16	16	12	12	39	Женски	36-45 години	19	11	12	11
40	Женски	од 26-35 години	15	15	12	11	40	Женски	од 26-35 години	20	12	12	12
41	Машки	36-45 години	16	16	12	12	41	Женски	36-45 години	19	12	12	8
42	Машки	од 26-35	15	16	12	8	42	Женски	46-55	20	12	12	12

Тимската работа и ефективността на работните организации

		години							години				
43	Машки	до 25 години	16	16	12	12	43	Машки	46-55 години	17	11	10	8
44	Машки	36-45 години	13	15	10	8	44	Машки	36-45 години	20	12	12	12
45	Машки	до 25 години	16	16	12	12	45	Женски	повеќе од 56 години	18	9	12	9
46	Женски	до 25 години	14	13	12	9	46	Машки	46-55 години	19	12	10	8
47	Машки	од 26-35 години	16	15	10	8	47	Женски	од 26-35 години	18	11	8	5
48	Женски	од 26-35 години	14	15	8	5	48	Женски	36-45 години	19	12	12	12
49	Женски	36-45 години	16	15	12	12	49	Женски	36-45 години	20	12	12	12
50	Женски	од 26-35 години	16	16	12	12	50	Машки	46-55 години	19	12	12	12
51	Машки	36-45 години	15	16	12	12	51	Машки	36-45 години	11	4	6	4
52	Женски	36-45 години	10	5	6	4	52	Женски	36-45 години	12	9	8	10
53	Машки	до 25 години	10	11	8	10	53	Машки	36-45 години	14	8	8	9
54	Женски	46-55 години	12	10	8	9	54	Машки	36-45 години	14	9	7	9
55	Женски	46-55 години	10	13	7	9	55	Женски	од 26-35 години	20	12	12	12
56	Женски	36-45 години	16	16	8	12	56	Женски	46-55 години	17	12	11	9
57	Женски	36-45 години	14	15	11	9	57	Машки	36-45 години	20	12	12	12
58	Женски	од 26-35 години	16	16	12	12	58	Машки	36-45 години	20	12	10	8

Тимската работа и ефективността на работните организации

59	Машки	од 26-35 години	16	12	10	8	59	Женски	36-45 години	20	12	11	11
60	Женски	46-55 години	16	16	11	11	60	Машки	36-45 години	12	8	8	7
61	Женски	од 26-35 години	10	10	8	7	61	Женски	36-45 години	17	9	12	7
62	Женски	од 26-35 години	15	11	12	7	62	Женски	36-45 години	17	11	10	9
63	Женски	од 26-35 години	14	14	10	9	63	Женски	36-45 години	19	10	12	12
64	Женски	36-45 години	15	10	8	12	64	Женски	36-45 години	19	12	12	8
65	Женски	од 26-35 години	15	16	12	8	65	Машки	36-45 години	19	10	9	10
66	Женски	36-45 години	15	14	9	10	66	Машки	46-55 години	20	11	12	8
67	Женски	36-45 години	16	15	12	8	67	Женски	од 26-35 години	19	10	11	10
68	Женски	46-55 години	15	14	11	10	68	Машки	36-45 години	14	9	8	9
69	Женски	од 26-35 години	11	12	8	9	69	Машки	36-45 години	19	8	7	7
70	Женски	од 26-35 години	15	12	7	7	70	Женски	46-55 години	19	12	11	11
71	Женски	46-55 години	16	15	11	11	71		36-45 години	15	9	10	8
72	Женски	36-45 години	12	12	10	8	72		36-45 години	19	12	11	9
73	Женски	36-45 години	15	16	7	9	73		36-45 години	20	12	12	12
74	Женски	36-45 години	16	16	12	12	74		36-45 години	20	11	12	12
75	Женски	46-55	16	15	12	12	75	Машки	46-55	19	8	5	5

Тимската работа и ефективността на работните организации

		години							години				
76	Женски	од 26-35 години	15	12	5	5	76	Женски	од 26-35 години	18	11	11	9
77	Женски	36-45 години	14	15	11	9	77	Машки	36-45 години	19	11	9	12
78	Женски	од 26-35 години	15	15	9	12	78	Машки	36-45 години	20	12	12	11
79	Женски	36-45 години	16	16	12	11	79	Женски	46-55 години	19	10	11	11
80	Женски	од 26-35 години	15	14	11	11	80	Машки	од 26-35 години	15	9	10	7
81	Женски	36-45 години	12	12	10	7	81	Женски	36-45 години	14	10	9	8
82	Женски	36-45 години	11	13	9	8	82	Машки	36-45 години	20	11	10	12
83	Женски	46-55 години	16	15	10	12	83	Машки	36-45 години	20	12	12	12
84	Женски	46-55 години	16	16	12	12	84	Женски	од 26-35 години	18	11	11	12
85	Женски	36-45 години	15	14	11	12	85	Женски	46-55 години	20	12	12	12
86	Женски	36-45 години	16	16	12	12	86	Машки	36-45 години	17	12	11	9
87	Женски	36-45 години	13	16	11	9	87	Машки	46-55 години	20	12	12	8
88	Женски	36-45 години	16	16	12	8	88	Машки	46-55 години	19	11	11	12
89	Женски	46-55 години	15	15	11	12	89	Женски	36-45 години	16	9	9	9
90	Женски	36-45 години	13	12	9	9	90	Женски	од 26-35 години	20	12	12	12
91	Машки	36-45 години	16	16	12	12	91	Женски	36-45 години	16	11	11	9

Тимската работа и ефективността на работните организации

92	Машки	36-45 години	12	15	11	9	92	Женски	46-55 години	20	11	10	12
93	Машки	46-55 години	16	15	10	12	93	Женски	36-45 години	20	12	12	12
94	Машки	46-55 години	16	16	12	12	94	Машки	36-45 години	18	11	11	12
95	Женски	46-55 години	15	14	11	12	95	Женски	46-55 години	20	12	12	12
96	Машки	46-55 години	16	16	12	12	96	Машки	36-45 години	17	12	11	9
97	Женски	46-55 години	13	16	11	9	97	Машки	36-45 години	20	12	12	8
98	Женски	36-45 години	16	16	12	8	98	Женски	46-55 години	19	11	11	12
99	Женски	46-55 години	15	15	11	12	99	Машки	од 26-35 години	16	9	9	9
100	Женски	36-45 години	13	12	9	9	100	Женски	36-45 години	18	12	12	12

Легенда:

X1 – Индикатори на хипотеза 1

X2 – Индикатори на хипотеза 2

X3 – Индикатори на хипотеза 3

X4 – Индикатори на хипотеза 4

