

Универзитет “Св. Кирил и Методиј”

Филозофски факултет

Интердисциплинарни студии по менаџмент на човечки ресурси

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

ТИМСКА РАБОТА ВО ОПШТИНСКАТА АДМИНИСТРАЦИЈА

Ментор:

Проф. Д-р Сунчица Димитријоска

Кандидат:

Оливера Крстевска

Скопје, 2012 година

СОДРЖИНА

ВОВЕД.....	4
ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ.....	10
1. Поим и начин на функционирање на општинската администрација.....	11
2. Поим за тимска работа.....	16
2.1. Видови на тимови и тимска соработа.....	18
2.1.1. Одвоено поврзани тимови и одделиво поврзани тимови во општинската администрација.....	18
2.1.2. Индивидуално затворени, диригирано и слободно отворени тимови во општинската администрација.....	20
2.1.3. Индивидуално автоорганизирани линеарно алоорганизирани и циркуларно автологаризирани тимови во општинската администрација.....	22
2.1.4. Индивидуално, линеарно и циркуларно насочени тимови во општинската администрација.....	23
2.1.5. Индивидуално ригидни, линеарно фиксирани и циркуларно флексибилни тимови во општинската администрација.....	25
2.1.6. Индивидуално дозирани линеарно контролирани и циркуларно стимулирани тимови во општинската администрација.....	26
2.1.7. Индивидуално морфогенетски, линеарно морфостатски и циркуларно морфогенетски тимови во општинската администрација.....	28
2.2. Форми на тимови и тимска соработка во општинската администрација.....	29
2.2.1. Монодисциплинарен тим во општинската администрација.....	29
2.2.2. Мултидисциплинарен тим во општинската администрација.....	30
2.2.3. Комбиниран тим во општинската администрација.....	32
2.2.4. Останати можности.....	32
2.2.5. Интердисциплинарен тим во општинската администрација.....	34

3. Основни елементи на тимска работа во општинската администрација.....	37
3.1. Поврзаност (кохезија) на општинската администрација.....	38
3.2. Соработка на општинската администрација.....	46
3.3. Професионален однос на општинската администрација.....	54
3.4. Комуникација на општинската администрација.....	55
3.4.1. Основни поими за комуницирањето.....	55
3.4.2. Форми на комуницирање.....	59
3.4.3. Пречки во комуницирањето и појава на конфликти.....	63
3.5. Прилагодување на работата во општинската администрација.....	65
3.6. Лични односи во работата на општинската администрација....	66
3.7. Континуиран професионален развој во општинската администрација.....	71
4. Фази на тимската работа во општинската администрација.....	78
4.1. Формирање на тим.....	78
4.2. Градење на единственост на тимот во општинската администрација.....	79
4.3. Одржување на состаноци на тимовите на општинската администрација.....	81
4.4. Евалуација на ефикасноста на тимската работа во општинската администрација.....	83
5. Разликите и сличностите како потенцијални извори на конфликти и предизвици во тимовите на општинската администрација.....	84
5.1. Професионални разлики во општинската администрација.....	84
5.2. Индивидуални различности во општинската администрација..	84
5.3. Конструктивен соработнички однос во општинската администрација.....	86
5.4. Стратегија за изградба на конструктивен соработнички однос во тимот.....	87
ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ.....	89

1. Предмет и цели на истражувањето.....	90
2. Цели на истражувањето.....	93
3. Хипотези.....	93
3.1. Генерална хипотеза.....	93
3.2. Посебни хипотези.....	93
4. Методи и техники на истражување.....	95
5. Примерок на истражување.....	96
6. Анализа и интерпретација на резултатите од истражувањето.....	98
6.1. Квантитативна анализа на посебните хипотези.....	99
6.2. Аритметичка средина на посебните хипотези.....	196
Заклучок.....	211
Користена литература.....	216
Прилог.....	219

Вовед

Robert H Hayes (1988), професор по менаџмент на Универзитетот Харвард, напишал: „Со задоволство се натпреварувам во едрење. Сите се натпреваруваме со еднакви едрилицы, со еднаква посада и во исти временски услови. И секој пат ме запрепастува фактот дека една посада секогаш успева да ги претрка останатите и да победи. Зошто? Затоа што нејзиниот капетан сфаќа дека способноста за водење и инспирирање на тимот е пресудна за успехот во едрењето, а во исто време и за управувањето со организациите“.

Тимот претставува група на луѓе кои можат успешно да ја прифатат и реализираат секоја поставена задача. Притоа успешност значи квалитетно и навремено извршена задача со потполно и економично користење на сите ресурси“ (Sallis, E, (1993) Total quality management od education, Philadelphia, Kogan page 112).

Тимот се дефинира и на многу пластичен начин како: “Мала група на луѓе со комплементарни вештини, кои имаат заедничка цел, кои си поставиле заеднички цели и изградиле пристап за кој тие се сметаат взаемно одговорни“.

Општината како организација која се грижи за подобрувањето на квалитетот на живот на граѓаните на истата преку општинската администрација, не би можела да биде ефикасна и ефективна доколку нема тимска соработка помеѓу државните службеници. Тимската работа е клучот за ефикасна и ефективна работа во единиците на локалната самоуправа - општините. Само со тимска работа, општината како заедница на жителите на одредно подрачје, утврдено со закон, која преку своите органи и преку општинската администрација и организираниите јавни служби, овозможува вршење на надлежностите пропишани со закон.

Покрај галопирачкиот развој на информатичките и други технологии, според бројните истражувања, главната работа на денешните раководители во општинската администрација и понатаму се состои во управување со човечките потенцијали. Државните службеници партиципираат во поставување и интерпретирање на тимските цели и во дефинирањето како да биде извршена работата. Ваквиот начин бара „партнерски“ односи помеѓу државните службеници и раководителите. За ова да биде возможно тимската работа мора да биде структурирана во општинската администрација.

Тимовите во општинската администрација треба да служат како организациска алатка за решавање на проблеми и зголемување на флексибилноста, самите тимови треба да постигнат внатрешна кохезија и флексибилност. За оваа цел, очигледно, тимовите мора да се составени од државни службеници со работни вештини поврзани со проблемот со кој се соочуваат. Во рамките на тимот во општинската администрација, исто така мора да постојат ефикасни канали на комуникација поддржани од самата желба на членовите да споделат идеи и знаење. Тимското работење во општинската администрација е многу важно, бидејќи на државните службеници им дава чувство на сигурност и љубов кон работата. Освен тоа, работењето во тим е полесно бидејќи нема поединечна одговорност и човекот не е осамен на патот кон остварување на некоја цел. Тимската работа е феномен на современиот свет која има своја еволуција и сигурни теоретски сознанија, врз основа на кои со право се констатира дека за успешно остварување на сложените цели и задачи на општинската администрација, потребно е стручно образование, развиени аналитички и практично - искуствени способности што во суштина ги надминува интелектуалните способности на еден човек. Некој кажал: Ако екипата губи, тогаш ниту поединецот не може да заблеска. Доколку екипата победува, радоста на победата ја делат сите! Во тимската работа секој државен службеник е еднакво вреден, бидејќи од секој од нив зависи успехот или неуспехот на тимот. Секој државен службеник во општинската администрација работи самостојно на својата работна

задача, но истовремено е обврзан да соработува со останатите државни службеници. Со останатите државни службеници тој треба да комуницира искрено и отворено, бидејќи на сите во тимот треба да им е јасно дека меѓусебно се силно зависни едни од други и ако само еден од нив нешто премолчи или не одработи како што треба и на време – сите, порано или подоцна, ќе го почувствуваат на своја кожа.

Разликуваме неколку видови на тимови во општинската администрација: одвоено поврзани тимови и одделиво поврзани тимови; индивидуално затворени, диригирано и слободно отворени тимови; индивидуално аутоорганизирани лиенарно алоорганизирани и циркуларно аутологаризирани тимови; индивидуално, линеарно и циркуларно насочени тимови; индивидуално ригидни, линеарно фиксирани и циркуларно флексибилни тимови; индивидуално дозирани линеарно контролирани и циркуларно стимулирани тимови. Во некои тимови државните службеници се премногу поврзани, додека во други тимови тие се премногу индивидуални, без добра комуникација, соработка и хиреархиска поставеност. Во теоретскиот дел подетално се објаснети сите видови на тимови кои се среќаваат во општинската администрација.

Тимската работа поради можните подрачја на примена и ангажирање на државни службеници, може да се организира во повеќе различни форми кои имаат своја стручна, содржинска и методска специфичност. Во овој труд се објаснети: Монодисциплинарниот тим кој се формира од државни службеници од ист сектор; Мултидисциплинарниот тим каде што државни службеници се од различни сектори што, врз основа на теоретските сознанија на практичните искуства, треба да овозможи сестрано испитување на појавите и проблемите на стручно, продлабочено и на повисоко ниво; Комбинираниот тим во општинската администрација дава големи можности на индивидуализација на работата поради специфичностите на проблемите и развојните фази на испитување и третман. Треба меѓутоа да се има во предвид дека во овој облик на тимска работа во

општинската администрација е можна појава на тешкотии и слабости на монодисциплинарните и мултидисциплинарните тимови што е и разбирливо, бидејќи таквата комбинација претставува методско подобрување, но без потполна елиминација на наведените тешкотии. Сепак клучен концепт на работата е интердисциплинарниот тим. За да се изгради интердисциплиниран тим потребно е да се соберат различни стручни лица, корисници и претставници на корисници во еден заеднички тим при што ќе се комбинираат гледаните точки и мислења на сите овие луѓе во единствен план за услуги и поддршка (Brill, 1976; Ducanis & Golin, 1979; Gardner 1980).

За тимовите во општинската администрација да бидат ефикасни и ефективни во извршувањето на работните задачи, тимовите треба да ги содржат основните елементи за ефикасна и ефективна работа, а тоа се: кохезија, соработка, професионални односи, комуникација, прилагодување, лични односи и континуиран професионален развој. Доколку еден од овие основни елементи на тимска работа на општинската администрација не е застапен тогаш нема да има ефективно и ефикасно извршување на работните задачи.

Како што се зголемува кохезијата во општинската администрација и степенот на учество на државните службеници во самиот тим се зголемува. Средното ниво на кохезија во општинската администрација помага ефективно да се комуницира за да се биде сигурен дека државните службеници во тимот се активни и комуницираат еден со друг. Соработката, добро поставените лични односи и комуникацијата во општинската администрација го подобрува процесот на мониторинг и дава повратна информација, а за возврат обезбедува информиран тим кој е подготвен за иновирање. Добро дефинирани и негувани правци, облици и начини на соработка, улоги и домени на прелопување, допринесуваат за ефективноста на работата. Стабилен, адекватен, уважувачки, толерантен и прилагодлив професионален однос обезбедува трајност на работата, а континуираниот професионален развој им помага на државните службеници да знаат што се бара од нив,

да можат да проценат колку успешно ја извршуваат својата работа и како можат натаму да се унапредуваат со цел нивните вештини да се усогласат со потребите на нивната работа. Не треба да се заборави дека разликите и сличностите се потенцијални извори на конфликти и предизвици во тимовите на општинската администрација.

Процесот на градење на ефикасен тим во општинската администрација вклучува четири главни задачи т.е. фази: формирање на тим, градење на единственост на тимот, одржување на состаноци на тимот, евалуација на ефикасноста на тимската работа.

Тимот треба да е составен од државни службеници со различни професии и со различни искуства кои ќе внесуваат во тимот различни знаења и умеења и авторитети за да се задоволи целта или мисијата на тимот. Со цел да се изгради ефикасен интердисциплинарен тим, државните службеници во тимот треба да увидат дека имаат заеднички интерес да одговорат на потребите на корисникот (Gardner, 1980). Секој тим треба да има своја просторија за работа, за планирање активности и за проценување на ефикасноста на работата. Само со постојана евалуација, државните службеници во тимот може да ја подобрат ефикасноста на процесот и резултатите на планирањето.

Во теоретскиот дел се објаснети подетално значењата на основните елементи и фазите во тимската работа на општинската администрација, како и за влијанието на професионалните и индивидуалните различности во работата на општинската администрација, а во вториот истражувачки дел се разгледуваат одговорите на државните службеници за тоа колку тие сметаат дека овие елементи се застапени во тимовите и тимската работа во општинската администрација, а со тоа се дава и одговор на прашањето колку има ефективна и ефикасна работа општинската администрација. Приодот кој го користев во истражувањето е квантитативен - дескриптивен. Од истражувачките постапки се искористи анкетата како основна техника. Како мерен инструмент, ја користев Ликтеровата скала каде што

вкупниот резултат на респодентот се добива како збир од резултатите на секоја изјава. Истата беше наменета за собирање на податоци преку испитување, со цел согледување на нивото на ефикасност и ефективност со кое тимовите во општинската администрација ги извршуваат своите задачи.

I . ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

1. ПОИМ И НАЧИН НА ФУНКЦИОНИРАЊЕ НА ОПШТИНСКАТА АДМИНИСТРАЦИЈА

Во денешни услови без тимска работа ни една организација не би имала ефикасност и ефективност во својата работа. Затоа и нивото на животот на граѓаните во една Општина не би бил квалитетен доколку не е застапена тимската работа.

За да може да се разбере тимската работа во општините ќе објаснам накратко како функционира системот и како се овозможува вршење на надлежностите пропишани со закон за сето тоа на крај општинската администрација тимски да го изработи и спроведе за да се подобри квалитетот на живот на жителите на општината.

Општината како единица на локалната самоуправа и заедница на жителите на одредено подрачје преку општинската администрација во соработка со граѓаните, повремените и постојани комисии и органите на Општината треба да придонесе за подобрување на квалитетот на животот на граѓаните во самата Општина. Доколку нема комуникација и соработка општинската администрација нема да биде успешна во спроведување на своите цели во работата.

Градоначалникот организира јавни трибини, спроведува анкети или бара предлози од граѓаните на Општината. за подобрување на квалитетот на живот во истата. Советот изгласува кои предлози ќе го подобрат квалитетот на живот на граѓаните, а градоначалникот обезбедува извршување на одлуките на Советот преку општинската администрација.

Во понатамошниот текст преку Законите за Локална самоуправа ќе ја објаснам поврзаноста на Органите на Општината, граѓаните, постојаните и повремените комисии со општинската администрација и кој кои надлежности и ингеренции ги има, а на крај ќе ги претставам секторите

на општинската администрација во Општината во која го имам спроведено истражувањето.

“Општина“ е единица на локалната самоуправа, како заедница на жителите на одредено подрачје, утврдено со закон, која преку своите органи и преку администрацијата и организираниите јавни служби, овозможува вршење на надлежностите пропишани со закон.

Граѓаните непосредно учествуваат во одлучувањето за прашања од локално значење преку граѓанска иницијатива, собири на граѓаните и референдум, на начин и постапка утврдени со закон (Закон за локална самоуправа на РМ С.В 07-346/1,чл.25 ст.1)

Секој граѓанин има право, поединечно или заедно со другите да доставува претставки и предлози за работата на органите на општината и општинската администрација. (Закон за локална самоуправа на РМ С.В 07-346/1,чл.29 ст.1)

Органи на општината се советот и градоначалникот.

Градоначалникот е должен да создаде услови за доставување претставки и предлози (Закон за локална самоуправа на РМ С.В 07-346/1,чл.29 ст.2).

При изготвување на прописите на општината, советот, односно градоначалникот може претходно да организира јавни трибини, да спроведе анкети или да побара предлози од граѓаните (Закон за локална самоуправа на РМ С.В 07-346/1,чл.30)

Членовите на советот ги претставуваат граѓаните и во советот одлучуваат по свое уверување (Закон за локална самоуправа на РМ С.В 07-346/1,чл.35 ст.1)

Советот е претставнички орган на граѓаните кој одлучува во рамките на надлежностите на општината (Закон за локална самоуправа на РМ С.В 07-346/1,чл.32 ст.1)

За разгледување на прашања и утврдување на предлози од одредена област, советот од својот состав може да формира постојани и повремени комисии. (Закон за локална самоуправа на РМ С.В 07-346/1,чл.32 ст.2)

Градоначалникот обезбедува извршување на одлуките на Советот. (Сл.весник на РМ бр.61/04 од 13.04.2001 год чл.51)

За извршување на работите од надлежност на органите на општината се организира општинска администрација (Закон за локална самоуправа на РМ С.В 07-346/1,чл.57 ст.1)

Организацијата, делокругот и начинот на извршување на задачите на општинската администрација ги утврдува советот, врз основа на предлог на градоначалникот (Закон за локална самоуправа на РМ С.В 07-346/1,чл.57 ст.4)

Најголем облик на тимска работа во Општините се среќава во оној дел каде што се имплементираат и извршуваат одлуките донесни од страна на Советот, а одобрени од страна на Градоначалникот, а тоа е Општинската администрација.

Општинската администрација се организира во сектори и одделенија (Закон за локална самоуправа на РМ С.В 07-346/1,чл.57 ст.2).

Обврски на општинската администрација се:

1. Ги подготвува актите за советот и градоначалникот
2. Ги подготвува седниците на советот, како и седниците на неговите постојани и повремени комисии
3. Врши стручни работи за советот и за градоначалникот
4. Го води сметководството на општината
5. Ја следи проблематиката во областите од надлежност на општината, врши анализа на состојбата и дава иницијативи и предлози за нивно решавање

6. Доставува информации и податоци во врска со активностите на општината на барање на надлежните органи или врз основа на закон
7. Ракува со документите на општината, и ги чува се до нивното уништување, односно предавање во Државниот архив на РМ
8. Врши и други работи што ќе и ги определи советот и градоначалникот

(Закон за Локалната самоуправа “Службен весник на Република Македонија“ бр.5 од 29 јануари 2002 год.

Поделбата на сектори и одделенија во Општината во која ќе се спроведува истражувањето е составена од 5 (пет) сектори и 23 (дваесет и три) одделениа.

1. СЕКТОР ЗА РАБОТИ НА ГРАДОНАЧАЛНИКОТ

- Одделение- кабинет на градоначалникот
- Одделение за локален економски развој
- Одделение за развој и поддршка на интегралниот информациски систем
- Одделение за односи со јавноста и меѓународна соработка
- Одделение за организациони работи
- Одделение за урбани и месни заедници

2. СЕКТОР ЗА ПРАВНИ И ОПШТИ РАБОТИ И ИОТ И ИМОТНО ПРАВНИ РАБОТИ

- Одделение за правни работи
- Одделение за работи на советот
- Одделение за општи работи
- Одделение за имот и имотно правни работи
- Одделение за заштита и спасување на граѓаните и материјалните добра

3. СЕКТОР ЗА КОМУНАЛНИ РАБОТИ, УРБАНИЗАМ И ЗАШТИТА НА ЖИВОТНАТА СРЕДИНА

- Одделение за комунални работи

- Одделение за урбанизам и подготовка на урбанистички планови
- Одделение за заштита и унапредување на животната средина

4. СЕКТОР ЗА ФИНАНСИИ

- Одделение за планирање, финансирање и буџет
- Одделение за финансиско и материјално сметководство
- Одделение за даноци, такси и други сопствени приходи
- Одделение за јавни набавкиж

5. СЕКТОР ЗА ОБРАЗОВАНИЕ, СПОРТ И КУЛТУРА

- Одделение за образование, спорт и култура
- Одделение за социјална и здравствена заштита и заштита на децата
- Одделение за управување со човечки ресурси
- Одделение за внатрешна ревизија
- Одделение за инспекциски работи

2. ПОИМ ЗА ТИМСКА РАБОТА

Не постои една и единствена дефиниција за тоа што претставува тимот во општинската администрација, но затоа постојат огромен број искази во кои е содржана суштината и карактеристиките на поимот тим. Постои богатството од дефиниции, а една од нив е “Тимот е група на луѓе кои работат или се однесуваат на начин кој им помага ним да ги постигнат нивните заеднички цели“. Кога тимовите во општинската администрација функционираат ефикасно тие можат да решат сложени проблеми, да донесуваат подобри одлуки, да ја поттикнуваат креативноста, да го подобрат совладувањето на поединечните способности.

Во контекст на тоа “Тимот претставува група на луѓе кои можат успешно да ја прифатат и реализираат секоја поставена задача. Притоа успешност значи квалитетно и навремено извршена задача со потполно и економично користење на сите ресурси“ (Sallis, E, (1993) Total quality management od education, Philadelphia, Kogan page 112).

Тимската работа се опишува како свирење на оркестар. Импликациите на оваа смисла се дека во општинската администрација тимската работа треба да се гради врз основа на силата на индивидуалците, креирајќи ја притоа сигурноста во рамките на тимот.

Исто така може да се прифати и гледиштето на Скот Пек и неговата дефиниција за тимот како заедница која претставува група на поединци кои се одлучиле искрено да комуницираат меѓу себе.

Не секогаш групата на поединци што работат заедно преставуваат тим бидејќи нивната работа може да биде неефективна па дури и деструктивна. Поточно тимовите треба да се создадат, а не да се случат. Во таа смисла е и дефиницијата: “Тимот претставува група на луѓе кои работат заедно врз основа на определени перцепции, со заедничка цел,

со договорени процедури, со изградено чувство на припадност, со кооперативност, кои што несогласувања ги надминуваат отворено и преку дикусии“.

Од друга страна Џон Адаир напоменува дека тимовите се повеќе ориентирани на извршување на задачи, поседуваат добро разбирливи правила и системи за наградување. Всушност тимот се дефинира и на многу пластичен начин како: “Мала група на луѓе со комплементарни вештини, кои имаат заедничка цел, кои си поставиле заеднички цели и изградиле пристап за кој тие се сметаат взаемно одговорни“.

Тимската работа во општинската администрација може да биде дефинирана како: „Структурален обид да се подобри и развие делотворноста на државните службеници кои привремено или постојано работат заедно“.

Тим како поим доаѓа од англискиот збор TEAM, што значи:

(Together) – заедно;

(Everybody)- сите;

(Achieve)- достигнуваат;

(More)-повеќе;

Тимот во општинската администрација се разликува од вообичаената група на луѓе кои меѓусебно соработуваат. Групата е поврзана сосема случајно, поединците во групата слободно ги распоредуваат своите цели и задачи, независно ги спроведуваат своите идеи и вообичаено самостојно прогласуваат лидер на групата. Тимот е многу повеќе од тоа. Тимот преставува интерактивен процес кој овозможува државните службеници со различна стручна подготвеност да даваат креативни решенија на заедничко дефиниран проблем. Дадените решенија се многу подобри и поуспешни од решенијата кои би произлегле од некои поединци.

Членовите на општинската администрација пред да се впуштат во авантурата тимска работа односно пред да формираат тим треба да знаат дека тимот не е исто што и обична група или колектив на луѓе. Кога се зборува за тим во општинската администрација, се мисли на државни службеници кои заедно работат и кои ги врзуваат заеднички цели и активности, разбирање и толеранција.

Тимот во општинската администрација треба да претставува мала, организирана група на стручњаци, усмерена на одредени проблеми и ускладена на нивната природа, кои со своите професионални, но и лични потенцијали во соработка изградуваат единствен пристап на проблемот и тежнеат кон заедничко остварување на целта, имаат заедничка цел, заеднички пристап и ентузијазам, како и заедничка одговорност.

Со тимската работа се максимализира придонесот и се искористува експертизата на други стручни лица и придонесот на самиот корисник. Во идеални околности, се координира база на информации и придонес од други лица и да ја интегрира оваа поддршка во единствен план за обезбедување на услуги. (Herzog, 1985).

2.1. Видови на тимови и тимска соработка

Постојат повеќе видови на тимови и тимска соработка. Во понатамошниот текст ќе ги објасниме и разграничиме видовите на тимови и тимска соработка.

2.1.1. Одвоено поврзани тимови, заплеткано поврзани тимови и одделиво поврзани тимови во општинската администрација

Одвоено поврзани тимови се оние тимови во општинската администрација каде државните службеници се стварно меѓусебно одвоени, а само привидно формално поврзани. Државните службеници

ги поврзува само заедничката просторија на тимската сеанса, содржината и проблемите на кои работат и раководителот кој ги организира и ја контролира нивната работа. Тие се поврзани со се што се случува околу нив, а не помеѓу нив самите. Поврзаноста на државните службеници во тимот е содржајна, формална и просторно контекстуална, а не односна, стварна и инетрперсонална. Тие се состануваат но не се среќаваат, дискутираат, но не комуницираат, на проблемите им приоѓаат секој со сопствено гледиште, но без вистински решенија.

Заплеткано поврзани тимови се оние тимови во општинската администрација во кои државните службеници се премногу поврзани, до толку што се згустува нивната индивидуалност, се оневозможува индивидуализацијата и поединечната креативност. Тоа се односно и инетрперсонално некомфорни тимови во кои нема место за поединците кои размислуваат поинаку. Можеме да го цитираме М.Боувен кој говори од тимската его маса од тимот како недеференцирана маса на деперсонализирани поединци кои имаат исто размислување чувствуваат и работат под диригентската палка на својот раководител. Раководителите во таквите тимови ги водат автократски, се замислуваат дека само тие се способни да размислуваат, одлучуваат, судат и создаваат, а државните службеници како членови на тимот ги присилуваат на еден или друг начин да бидат пасивни производители на нивните замисли и одлуки. Од државните службеници автократскиот раководител создава единствена и монолитна маса. Тука постои само ТОЈ кој води и ТИЕ кои го следат, ТОЈ кој мисли и ТИЕ наместо кои ТОЈ мисли. Таков раководител најголемата закана во тимот ја гледа во можното меѓусебно одвојување. Негова цел е одржување на нивната максимална поврзаност, зближеност, хармонија и монолитна единственост.

Одделно поврзани тимови се оние тимови во општинската администрација кај кои државните службеници се креативно поврзани што е предуслов за максимално користење на индивидуалната креативност при заедничко решавање на одредени проблеми. Тие се

заедно, но секој на свој начин. Тоа што ги спојува не е само раководителот и проблемот, туку и постојаното динамично усогласување на индивидуалните посебности преку креативна тимска синтеза на поединечни доприноси за решавање на заедничките проблеми. Во таков тим секој државен службеник како член го задржува својот стручен и личен идентитет, своето мислење и став. Државните службеници во таков тим се одделени, но не и одвоени, различни, но не и поврзани. Единствено и во таква атмосфера може да настане креативна синтеза која не одржува единствено размислување, туку ги поврзува и креативно ги синтетизира различните мислења и ги претвара во заеднички креативен чин кој е резултат на нешто ново и нешто повеќе одколку поединечно мислење. Тие мораат да бидат одвоени за да бидат креативно поврзани. Тие мораат да останат она што се за да можат заедно да создадат она што поединечно не го можат. Всушност во таа меѓусебна одделеност на државните службеници во тимот се крие тајната на тимскиот успех, тимската креативност, тимската синтеза, тимскиот процес и работа.

2.1.2. Индивидуално затворени, диригирано и слободно отворени тимови во општинската администрација

Индивидуално затворени тимови во општинската администрација се состојат од меѓусебно неповрзани и во себе затворени државни службеници кај кои интерперсоналните граници се непропусливи и добро чувани. Секој од нив се чува себе си и својата дисциплина од другите и нивната дисциплина. Би можеле да ги именуваме како ексклузивно индивидуални и егоцентрични тимови. Тие се псевдотимови без тимски процес во најтесна смисла на зборот. Тие се однадвор, а не одвнатре организирани тимови. Државните службеници во овие тимови размислуваат индивидуално, не тимски и нивните таканаречени тимски одлуки и синтети претставуваат низа од нивни индивидуални одлуки и размислувања. Ги поврзува само она што се случува околу нив, а не помеѓу нив. Ваквите тимови можат да бидат

добро организирани, но им недостигаат само основни услови на развој на тимскиот дух.

Диригирано отворените тимови во општинската администрација ги карактеризираат хиреархиско автократска структура на тимската организација. Државните службеници во тимот хоризонтално и вертикално ги отвараат своите интерперсонални граници до таа мера до која тоа го наредува или допушта раководителот на тимот. Хоризонталното комуницирање е под постојана вертикална контрола на раководителот на тимот, кој самостојно ги одредува границите на меѓусебното комуницирање. Тој ги отвара или затвара, ограничува или проширува протокот на информации во информирањето. Сите пораки одат преку раководителот, кој се претвара во некој вид на информативен центар, преку кој пораките се дистрибуираат но и собираат. Меѓусебната отвореност, контактибилност на државните службеници во тимот на некој начин е условена, диригирана и дозирана со вертикални интервенции на нивниот раководител.

Слободно отворени тимови во општинската администрација ги карактеризира слободен, недиригиран, индивидуално дозиран и селективен проток на информации на интерперсоналните граници на државните службеници во тимот. Во таквите тимови раководителот е вклучен во хоризонталната размена на искуства, идеи и информации. Динамиката на меѓусебното информирање е одредена од индивидуалните потреби и карактеристики на проблемите. Државните службеници во тимот даваат, зачувуваат и примаат информации спрема слободата и спонтаната интерперсонална тимска динамика која е во позадина на тимскиот процес и која не е под насилни позициски интервенции на раководителот. Улогата на раководителот во таквите тимови е насочување а не диригирање, поттикнување а не кочење, отварање а не затварање, проширување а не стеснување на креативната интерперсонална динамика. Тој создава услови и одржува атмосфера во која тимот работи креативно, во која може да се развие слободна тимска соработка, поврзаност и меѓусебна отвореност. Само

таков, одвнатре слободен тим, може да дојде до креативна тимска синтеза која е резултат на тимот како креативна група на стручњаци.

2.1.3. Индивидуално автоорганизирани лиенарно алоорганизирани и циркуларно автологаризирани тимови во општинската администрација

Индивидуално автоорганизирани тимови во општинската администрација се состојат од исклучиво самоорганизирани поединци-стручњаци и нивните дисциплини. Таков тимски интерперсонален состав е составен од автономно и меѓусебно неповрзани подсостави, што овозможува развивање на системска креативна синтеза. Секој државен службеник мисли за себе, комуницира за себе, самостојно синтетизира и донесува заклучок. Таквите поедначни мислења и заклучоци само се собираат, сумираат и запишуваат на ист лист, кој единствено ги поврзува и прави да бидат тим. Тие тимови се без тимски дух, без тимско создавање, без вистинска тимска синтеза. Државните службеници како членови на тимот не сакаат да влијаат еден на друг ниту пак да се изложат на такво влијание. Значи индивидуалност, самостојност и независност доминира во ваквите тимови.

Линеарно алоорганизирани тимови во општинската администрација се екстремна спротивност на индивидуално автоорганизираните тимови. Тоа се максимално дезиндивидуални тимови. Нивниот раководител линеарно ги алоорганизира државните службеници. Заедништвото и поврзаноста се наметнати на надворешната организација, а тимската синтеза не е плод на заедничко туку на наметнато размислување. Најчесто доминира една личност и една дисциплина. Таквите тимови не се интердисциплинарни ниту трансдисциплинарни, туку монодисциплинарни во смисла на доминирање на една дисциплина и само присуство на другите. Значи не се остварува заедничка парадигма на различни дисциплини, туку се наметнува една парадигма на една дисциплина.

Циркуларно автоорганизираните тимови во општинската администрација единствено создаваат предуслови за вистински тимски процес, интердисциплинарна и трансдисциплинарна тимска креативност и синтеза. Државните службеници и нивните дисциплини го задржуваат својот идентитет и самостојност, но тие меѓусебно се дополнуваат, усогласуваат и развиваат заеднички парадигми пристапи и ставови. Се гради реципрочна, циркуларна меѓузависност на индивидуалните и дисциплинските подсостави како делови од заедничкиот интерперсонален и интердисциплинарен тимски состав. Не постои страв од меѓусебно влијание, сите се подготвени на тоа да го сменат сопственото но и туѓото мислење, своите ставови но и ставовите на другите, своите но и предлозите на другите. Се одвива процес на вистинска тимска синтеза, заеднички промени од втор ред, заедничко тимско градење. Здружување на оптимално или барем минимално на сопствената организираност низ реципрочно допуштање на меѓусебна организација е основно обележје на овие тимови.

2.1.4. Индивидуално, линеарно и циркуларно насочени тимови во општинската администрација

Индивидуално насочени тимови во општинската администрација негуваат индивидуален облик на меѓусебна тимска соработка. Во тимската работа доминираат поединци, нивното знаење, искуство и статус. Во тимските синтеси и заклучоци лесно и јасно се препознаваат индивидуалните доприноси на поедини државни службеници и нивните дисциплини. Во таквите тимови стручњаците седат еден покрај друг, но секој од нив останува строго во рамките на својата дисциплина. Еден на друг си објаснуваат а ако треба и ја бранат својата струка. Во таков тим е важно да се биде и да се остане паметен и стручен, отколку да се утопи во заедничката тимска синтеза. Често тимот се жртвува за поединецот и поединци, а мн. ретко се случува тоа да биде обратно. Целата енергија се насочува кон одржување и развивање на членовите на тимот а не тимот како целина. Индивидуалните енергетски потенцијали на државните службеници во

тимот не се претвараат во заеднички тимски енергетски потенцијал. Тоа е тим на стручњаци а не стручен тим, тим на различни дисциплини а не интердисциплинарен или трансдисциплинарен тим.

Линеарно насочени тимови во општинската администрација се тимови со линеарна динамика на меѓусебното однесување на државните службеници во тимот. Едни влијаат на други, а најдоминантен е раководителот. Тие настојуваат да се сменат еден со друг, а раководителот има намера да ги промени сите. Помеѓу нив се воспоставуваат линеарни интеракции а не циркуларни трансакции. Преовладува линеарна интердисциплинарност а не се постигнува циркуларна трансдисциплинарност. Државните службеници во таков тим се поврзани еден со друг најчесто со вертикална линеарна подреденост на раководителот на тимот. Тие се среќаваат еден со друг низ линеарна поврзаност со проблемот и раководителот, а не се поврзани еден со друг и со циркуларно вклучување на раководителот и проблемот. Тоа е линеарна интердисциплинарност без развивање линеарна и сумативна, но никако циркуларна и надсумативна тимска синтеза. Резултатот е тимска маса, а не тимска група. Државните службеници се прашуваат и слушаат еден со друг, но неможат заедно да прашаат да слушаат или да размислуваат. Тоа се тимови кај кој државните службеници може да работат еден со друг но никако заедно.

Циркуларно насочени тимови во општинската администрација се трансакциски, трансдисциплинарни, насумативни и креативни. Во таквите тимови раководителот е вклучен во циркуларна трансакциска и трансдисциплинарна соработка со државните службеници во тимот. Сите државни службеници во тимот работат еден за друг а не со друг и покрај него. Тимот се претвора во група која заедно размислува, предлага, прашува и слуша. Поединецот не се истакнува, но не ни изостанува. Интеракцијата се претвора во трансакција, а интердисциплинарноста во трансдисциплинарност. Стручњациите и дисциплините не соработуваат само туку и меѓусебно се помагаат.

2.1.5. Индивидуално ригидни, линеарно фиксирани и циркуларно флексибилни тимови во општинската администрација

Индивидуално ригидни тимови во општинската администрација се карактеризираат со максимално непопустливо истакнување на индивидуалниот пристап и став, размислување и предлагање на државните службеници. Усогласувањето е отежнато а понекогаш и оневозможено заради тешката одбрана на сопствениот став и пристап. Непопустливата, неприлагодена и дефанзивната комуникација се основни обележја на таквиот вид на тимска соработка. Се избегнува сличноста а се нагласува различноста. Доминираат меѓусебното надметнување и подметнување, односно, поважно е кој што мисли отколку што кој мисли. Таквиот тим е тешко да се одржи заедно и да се осигура квалитетна соработка. Раководителот мора многу внимателно да балансира помеѓу чувствителните и нарцисоидните државни службеници, затоа што статусот во тимот му е поважен од решавањето на заедничките проблеми. Во овие тимови државните службеници се слушаат себе си, а не другите, размислуваат индивидуално а не тимски, предлагаат свое а не работата на развој на тимско решение. Тврдокорното инсистирање на своето, а неприлагодување на туѓиот предлог е правило на играта во меѓусебната соработка во овие тимови.

Линеарно фиксирани тимови во општинската администрација имаат автократски раководител, на чии предлози и мислења државните службеници мора да се прилагодат. Тимската соработка е вертикална и линеарна, активна одозгора надолу, пасивна одоздола нагоре. Меѓутоа тоа важи само за предлози одлуки и креативно размислување. Ако се работи за извршување тогаш ситуацијата е обратна, активноста вреди за оние доле, а пасивноста за оние горе. Основно обележје на овие тимови е офанзивното однесување на раководителот, а дефанзивно на државните службеници, раководителот бара и напаѓа, државните службеници се бранат и саботираат. Соработката е едноставна и

линеарна, не е реципрочна и циркуларна. Тоа ја оневозможува креативноста и тимската синтеза. Во таквите тимови се истакнуваат позициите кој размислува и предлага и оние кои тие предлози мора да ги прифатат и реализираат. Се користи само еден мозок, а другите се неискористени. Со таква линеарност е поврзана хиерархијата и тоа не само во поглед на статусните позиции туку и во поглед на предлагање и креативно делување.

Циркуларно флексибилните тимови во општинската администрација не се индивидуално ригидни ниту линеарно фиксирани. Поединечни државни службеници не се одрекуваат од својата индивидуалност и различност, што не го спречува постојано да се прилагодува, модифицира и менува внатре во заедничката креативна, реципрочна и циркуларна тимска соработка. Раководителот на тимот е организатор координатор на реципроции и циркуларно тимско создавање, а не диктатор кој наметнува, најдобри и најпаветни решенија. Тука нема место за линеарен псевдодемократски централизам, туку само еден и единствен циркуларен и флексибилен дијалог и соработка, државните службеници и нивните дисциплини флексибилно и наизменично за час нестануваат за час се појавуваат внатре во заедничката тимска и циркуларна транспарентност и трансдисциплинарност.

2.1.6. Индивидуално дозирани линеарно контролирани и циркуларно стимулирани тимови во општинската администрација

Индивидуално дозирани тимови во општинската администрација многу зависат од поединечни државни службеници кои работат во тимот. Нивниот домет и функционалност па и траењето ги ограничува присутноста и активноста на поединечни членови. Тие државни службеници се попознати по поединец или по поединци, отколку по тоа што работат и со што се занимаваат. Таквите тимови се во сенка на еден или повеќе државни службеници. Тие се дозирани со неговите или нивните способности. Во нив доминира најпаветниот,

најспособниот и најпознатиот. Тој ја одредува и ја дозира соработката. Тимската соработка во таквите тимови е подредена на поединецот или поединците. Раководителот на таков тим е најчесто организатор и администратор а истурениот државен службеник негов координатор. И раководителот и останатите членови соработуваат со него но не значи дека и тој мора да соработува со нив.

Линеарно контролирани тимови во општинската администрација. Овие тимови имаат свој раководител кој е главна личност во тимот. Тој го организира и контролира тимот, дава задачи и го разгледува нивното разрешување. Таквиот раководител повеќе го интересира дисциплината и резултатот, отколку креативноста на тимот. Обележје на меѓусебната соработка во овие тимови е линеарно контролирана хегемонизација т.е. наметната усогласеност и истомисленост. Резултат на таквата тимска работа е одозгора диктирана тимска синтеза до која не се доаѓа со меѓусебно аргументирано усогласување, туку со заедничко прилагодување на наметнатите тези и норми. Раководителот е контролор на тоа прилагодување и усогласување.

Циркуларно стимулираните тимови во општинската администрација единствено остваруваат креативен тимски процес и стварна тимска синтеза. Во таква тимска соработка државните службеници меѓусебно се поттикнуваат, не се ограничуваат; еден со друг се слушаат, а не само прашуваат; еден од друг учат, а не само да подучуваат; ги прифаќаат предлозите на другите, а не само да предлагаат. Државните службеници во овие тимови ги поврзуваат проблемите кои ги решаваат, а не поединецот кој може да доминира или раководителот кој контролира. Соработката во ваквите тимови е циркуларен процес во кој државните службеници соработуваат а раководителот ги контролира.

2.1.7.Индивидуално морфогенетски, линеарно морфостатски и циркуларно морфогенетски тимови во општинската администрација

Индивидуално морфогенетските тимови во општинската администрација го негуваат индивидуалниот, а не тимскиот развој. Во овие тимови не се кочи развојот на поединецот, но тој го напушта тимот кога веќе ја исполнил својата цел. Од овие тимови најчесто излегуваат добри поединци, но не се добива добар тим. Тука преовладува индивидуалниот напредок, индивидуалност и креативност. Тимот стагнира, а поединецот во него напредува.

Линеарно морфостатските тимови во општинската администрација не се креативни и не се развиваат заради автократскиот раководител. Тој ги контролира државните службеници за секој нивен чекор и го кочи нивниот креативен развој.

Циркуларно морфогенетските тимови во општинската администрација единствено овозможуваат развој на тимската креативност. Тука креативно се развива тим, а не само поединци. Има циркуларен тимски процес, раководителот го поддржува и го овозможува тој процес. Има позитивно-feedback креативна атмосфера. Новите и различни идеи не се исфрлуваат, државните службеници тимски ги проценуваат и анализираат проблемите и го развиваат креативното тимско размислување и одлучување. Членовите и раководителот се прилагодуваат на новонастанатите ситуации, а тоа доведува до јакнење на тимот и ефикасно решавање на проблемите. Во овој тим државните службеници и раководителот во креативна тимска атмосфера заедно развиваат тимски процес.

2.2. Форми на тимови и тимска соработка во општинската администрација

Тимската работа поради можните подрачја на примена и ангажирање на државни службеници, може да се организира во повеќе различни форми кои имаат своја стручна, содржинска и методска специфичност.

2.2.1. Монодисциплинарен тим во општинската администрација

Монодисциплинарниот тим се формира од државни службеници од ист сектор (на пример само социјални работници, само правници, само психолози, само економисти) кои можат да бидат со различен степен на специјалност, тесна насоченост и сл. Ваков вид на тимска работа се користи во случаи кога е неопходно третирање на некој проблем само во одредено ниво, затоа заради продлабочување на процената и избегнување на субјективноста во оценките се ангажираат државни службеници од ист научен профил со можни специфични искуства заради образованието и практичната работа. Во тоа е и основната вредност на таквиот пристап бидејќи тој ја подобрува валидноста на проценката во „иста линија“ што секако доведува до покомплетно согледување на некои појави или феномени, но само во рамките на компетенциите на едно професионално ниво. Тоа е и основната слабост на оваа форма на тимска работа во општинската администрација бидејќи таков пристап често оневозможува увид во сложеноста и динамиката на проблемот, односно таквиот пристап може да ги прошири компетенциите на одредени струки на области и проблеми на кои таа не им е наменета.

2.2.2. Мултидисциплинарен тим во општинската администрација

Мултидисциплинарниот тим ја избегнува основната слабост на претходниот пристап на тој начин што стручниот тим се формира од државни службеници со различни струки што, врз основа на теоретските сознанија на практичните искуства, треба да овозможи сестрано испитување на појавите и проблемите на *стручно, продлабочено и на повисоко ниво*. Ваквиот начин на работа настанал како реакција на тесна специјализација, која ја карактеризира современиот развој на науката при што единственоста на целовитоста на личноста на граѓаните често до таа мера се занемарува, низ испитувањето само на специфичното и парцијалното, да се губи основната смисла на испитувањето и третманот. Затоа основната предност на ваквиот пристап е што третирањето на една појава од повеќе различни аспекти, со ангажирање на државни службеници со различни професии, задоволува основни научни принципи, а тоа се *сестраност, прецизност, одреденост и длабочина*. Таквиот пристап овозможува да не се остане само на површински, манифестни појави и симптоматични знаци, но се создаваат можности да се една појава или проблем согледаат во сите можности, или приближно можни димензии. Тоа создава услови за одредување на приоритет на третманот.

Основна потешкотија на овој пристап е што таква парцијалност може да оневозможи увид во целината на проблемот бидејќи, по испитувањето на секој државен службеник посебно заедно можат да се најдат големи собири на лабаво поврзани податоци со чие просто сумирање не можеме да добиеме квалитет на целовитоста што е наша општа цел.

Со разбивање на целовитоста можеа да се јави тенденција да секој од деловите покаже претензија на приоритет т.е. склоност да ја разбере и објасни целината. Познато е дека многу државни службеници мислат дека знаат се и повеќе од останатите, или дека нивната струка е наредена во поглед на научноста и компетенцијата (на пример

психијатријата во однос на психологијата, психологијата во однос на социјалната работа, социјалната работа во однос на дефектологијата и сл.) и затоа избегнуваат соработка и наметнуваат свои решенија како единствено можни и исправни.

Покрај веќе истакнатото има мислења дека е можна слабост на мултидисциплинарниот тим на екстензивност и нерационалност особено во случаевите кога индициите не укажуваат на потребата од тимски третман по секоја цена. Треба, меѓутоа, да се има предвид и фактот дека откажувањето од тимската работа само заради неекономичноста не е оправдано, бидејќи тоа може да предизвика последици во подоцнежните фази на работа со повеќе потрошени средства и време, но со поголема штета по квалитетот на помошта.

Затоа еден од најголемите проблеми и предизвици на таков тимски пристап е процесот на интеграција односно доаѓање до заеднички заклучок и процена, што на крајот ја сочинува и суштината на процесот на тимската работа. Затоа, треба посебно да се нагласи дека тимската работа не е само соработка, односно мултипликација на стручните потенцијали, тоа пред се заедничка дејност на повеќе државни службеници со различни професии кои се упатени на тесни интерперсонални односи како единствено можен пат на надминување на постојаните слабости.

Високата стручност и високиот степен на интелигенција на државните службеници не се доволни услови за ефикасност и квалитет на тимската работа. Квалитетот многу зависи од соработката и меѓусебните односи на државните службеници во тимот како и од тоа колку таквиот облик на работа им овозможува на поединците самоактуализација, меѓусебно богатење во размена на стручни информации и коедикација низ заедничката работа.

Засега треба уште да се нагласи само дека тимската работа на мултидисциплинарниот тим е почетокот до кракот на динамичкиот

процес бара големо ниво на соработка и координација на поедини стручни лица како би се избегнале замките на ривалство помеѓу струките (иако многу, со право истакнуваат, дека ривалство помеѓу струките нема, но го има помеѓу стручњаците) со што не се постигнува никаква интеграција што го намалува секој ефект, општ и заеднички и тимската работа ја сведува на субјективно, парцијално и еднострано гледиште на секоја струка посебно.

2.2.3. Комбиниран тим во општинската администрација

Комбинираниот тим највеќе се среќава. Ваквиот пристап произлегува од праксата каде ангажирањето на еден државен службеник не се сведува само на негово постојано и директно тимско учество во работа со поединецот, граѓаните или на некој друг проблем, но може да варира од директен до консултативен однос, од потребата привремено ангажирање до постојано. Тоа значи дека бројот на државните службеници ангажирани на некој проблем може да се зголеми или намали во зависност од динамиката на решавање и разрешување на потешкотиите кои ги има. Комбинираниот тим во општинската администрација дава големи можности на индивидуализација на работата поради специфичностите на проблемите и развојните фази на испитување и третман. Треба меѓутоа да се има во предвид дека во овој облик на тимска работа во општинската администрација е можна појава на тешкотии и слабости на монодисциплинарните и мултидисциплинарните тимови што е и разбирливо, бидејќи таквата комбинација претставува методско подобрување, но без потполна елиминација на наведените тешкотии.

2.2.4. Останати можности

Тимската работа во општинската администрација како што е истакнато, подразбира зедничка работа што немора да значи дека тимот секогаш ќе биде постојан (во постојан состав) како и тоа дека секогаш мора континуирано да дејствува, Посредното дејствување на поедините

државни службеници (особено ако во некои случаи не може во самата Општина да се формира комплетен тим) е позната и посакуваната форма на работа. Тоа практично значи дека тие може да се ангажираат заради консултации, анализа на одредени факти, заради давање на препораки и сл.

2.2.5. Интердисциплинарен тим во општинската администрација

“Интердисциплинарноста“ е клучен концепт на работата. За да се изгради интердисциплиниран тим потребно е да се соберат различни стручни лица, корисници и претставници на корисници во еден заеднички тим при што ќе се комбинираат гледаните точки и мислења на сите овие луѓе во единствен план за услуги и поддршка (Brill, 1976; Ducanis & Golin, 1979; Gardner 1980). Концептот на интердисциплинарност се разликува од унидисциплинарната и мултидисциплинарната пракса.

Унидисциплинарноста (монодисциплинарен) вклучува само една дисциплина при што се дава специјализирано мислење за проблемот во работата, додека мултидисциплинарниот пристап вклучува повеќе државни службеници кои работат независно, изготвуваат нивни поединечни планови, а потоа се состануваат за да разменат мислења за проблемот во работата.

За интердисциплинарната тимска работа треба да се изгради интегративен процес, при што сите државни службеници кои се вклучени вршат преглед на потребите на корисникот и потоа отворено разменуваат и дискутираат информации од кои се изготвува план за работа. Неколку претпоставки го насочуваат ефикасниот интердисциплинарен процес. Како прво, **процесот ги инкорпорира потребите на корисникот како средиште на тимските активности.** Како второ, **процесот препознава дека потребите на корисникот навлегуваат во сферите на стручните дисциплини и, заради тоа, ниедно стручно лице не е доминантно во рамките на овој процес** (Gardner, 1980), Како трето, **процесот наложува секој член на тимот да ја разбере улогата и функцијата на другите членови.**

Остварувањето на овој трет критериум е многу важно, да се изгради ефикасен тим, бидејќи тука произлегуваат улогите на државните службеници во тимот што ќе влијае врз споделувањето на информациите, меѓусебните односи на учесниците во процесот,

споделување на овластувањата во рамките на тимот. Интердисциплинарниот тимски процес може потенцијално да создаде и конфликт бидејќи за оваа цел е потребна соработка и споделување на овластувањата на државните службеници. Ова не секогаш е лесно за лица кои се обучени да бидат автономни и индивидуалци во нивната работа со корисниците. (Mizrahi & Abramson, 1985).

“Теоријата“ на стручност на различните професионалци може да се преклопува и да создаде конкурентност за власт помеѓу одредени членови на тимот (Dopovan, 1984).

При користењето на тимската работа треба да се комбинираат различните гледишта на државните службеници во тимот, притоа истовремено справувајќи се со било каков конфликт кој ќе произлезе во работата.

Показателите за ефикасен тимски процес се:

1. Активно слушање (фокусирање на задачата).
2. Толерирање на разлики помеѓу државните службеници и да се има желба да се разговара за овие разлики.
3. Користење на јасен и едноставен јазик наместо професионален жаргон помеѓу државните службеници.
4. Заложба за човечките и законски права на државните службеници.
5. Лидерство насочено во правец да ги олесни меѓусебните односи и да ги намали конфликтите помеѓу државните службеници.
6. Меѓусебно запознавање на лична основа помеѓу државните службеници во тимот.

(Gardner, 1980; Seaman, 1981).

Овие показатели, во поголемиот дел може да се категоризираат во четири карактеристики на ефикасна тимска работа во општинската администрација. Според Blake, Mouton & Allen (1987), тие се:

1. Цели - членовите имаат јасна цел и насока за работење како тим
2. Координација - членовите имаат вештини за да ги спојат нивните напори и да ги постигнат нивните намери и цели

3. Комуникацијата - фактите, чувствата и гледните точки на членовите се споделуваат на јасен и искрен начин
4. Критика - членовите на тимот се вклучени во постојан мониторинг на нивната работа. Тимот прифаќа изразување на сомнеж, резервации и критика од членовите.

3. ОСНОВНИ ЕЛЕМЕНТИ НА ТИМСКА РАБОТА ВО ОПШТИНСКАТА АДМИНИСТРАЦИЈА

Појдовни основи на тимското размислување и делување во општинската администрација се:

“Никој не го има сиот потребен алат“ (Pence i Wilson, 1994)

Затоа државните службеници од различни сектори, од различни професии, внесуваат во општинската администрација различни знаења и умеења, ресурси и авторитети.

- Секој случај бара посветеност, темелна и деликатна обработка.
- Успешноста на општинската администрација се заснова на заеднички идентитет, соработка и доверие

Основни елементи на тимската работа во општинската администрација се (Brajsa и Stakic, 1991):

1. Поврзаност (кохезивност)
2. Соработка
3. Професионален однос
4. Комуникација
5. Прилагодување
6. Лични односи
7. Континуиран професионален развој

3.1. Поврзаност (кохезивност) во општинската администрација

Значаен елемент на динамиката на општинската администрација што влијае врз извршувањето на работата и ефективноста е кохезијата т.е. степенот до кој државните службеници се привлечени да му бидат лојални на својот тим. Кога кохезијата во општинската администрација е висока, државните службеници високо го вреднуваат членството на тимот, заклучуваат дека тимот многу им се допаѓа и имаат цврсти желби да останат како нејзин дел. Кога кохезијата во општинската администрација е ниска членовите не се многу импресионирани од неа и имаат мала желба да го задржат членството во тимот. Истражувањата покажуваат дека најдобар е средниот степен на кохезија во тимовите, бидејќи на таков начин најмногу може да се придонесе за конкурентната предност на организацијата.

“Кохезивноста е резултат на сите сили кои дејствуваат на членовите за да останат во тимот“Фестингер(1957)

Што е кохезивност на тимот во општинската администрација?

1. Привлечност на државните службеници за тимот
2. Единство на државните службеници во тимот по разни прашања.
3. Морал на тимот.
4. Степен на координација на напорите што ги вложуваат државните службеници во тимот во извршувањето на задачите.
5. Степен на мотивираност на државните службеници во тимот за извршување определени задачи.

Индикатори на кохезивноста во општинската администрација

- Желба за останување во тимот
- Идентификација на државните службеници со тимот (честа употреба на заменката “ние“, а не “јас“ кога се соопштува нешто во врска со тимот)

- Подготвеност за вложување напори за остварување на задачите на тимот
- Прифаќање на тимските цели
- Лојалност на државните службеници на тимот

Извори на кохезивноста на тимот во општинската администрација

Според истражувањата на Картрајт постојат повеќе фактори кои придонесуваат за кохезивноста на тимот:

1. Мотивациска основа на државните службеници во тимот (потреби на државните службеници кои може да се задоволат со членството како што е потребата за афилијација, признание за сигурност и др.)
2. Карактеристики на тимот
3. Очекувања од страна на државните службеници и процена дека со членството тие очекувања ќе се остварат.
4. Споредување на задоволството и користа што се има во тимот со процена на можната корист од членството во други слични тимови.

Карактеристики на тимот како извор на кохезивноста во општинската администрација

1. Заемна привлечност на државните службеници во општинската администрација т.е постоење на добра социометриска структура во општинската администрација.

Ако постојат повеќе позитивни меѓусебни ставови кај државните службеници во општинската администрација, ќе постои и поголема меѓусебна наклонетост и привлечност и врзаност за истата. Со оглед на тоа што ова многумина го сметаа за основен фактор на кохезивноста, таа често се изразува со бројот на позитивните избори во однос на бројот на државните службеници.

2. Сличност меѓу државните службеници во општинската администрација.

Сличноста во карактеристиките на државните службеници, пред се, во нивните ставови и вредности (релевантни за успешно функционирање на тимот) доведува до заемна привлечност, а со тоа и до поголема кохезивност.

3. Тимски цели

Ако целите на општинската администрација се во склад со потребите, вредностите и интересите на државните службеници тоа обично резултира со зголемена приврзаност за тимот.

Ефекти на кохезивноста во општинската администрација

Идентификуваме неколку општи ефекти на кохезивноста и тие се однесуваат на:

- моќта на тимот за задржување на државните службеници
- моќта на тимот за влијание врз државните службеници
- степенот на партиципацијата и лојалноста на државните службеници
- чувството на сигурност на државните службеници

Општо земено во кохезините тимови во општинската администрација:

- полесно и побрзо се формираат општинските норми
- полесно се усвојуваат општинските цели
- побрзо и полесно се донесуваат одлуки
- постои поголемо придржување до доделените положби и улоги
- постојат повеќе комуникации меѓу државните службеници
- постои поинтезивна интеракција во извршувањето на општинските задачи
- поподготвено се прифаќаат и подоследно се извршуваат обврските.

Последици од кохезијата во општинската администрација

Има три главни последици од кохезијата на тимовите во општинската администрација:

- ниво на учество во самиот тим,
- ниво на усогласеност со тимските норми, и

настојување да се постигне целта на тимот (види слика 1)

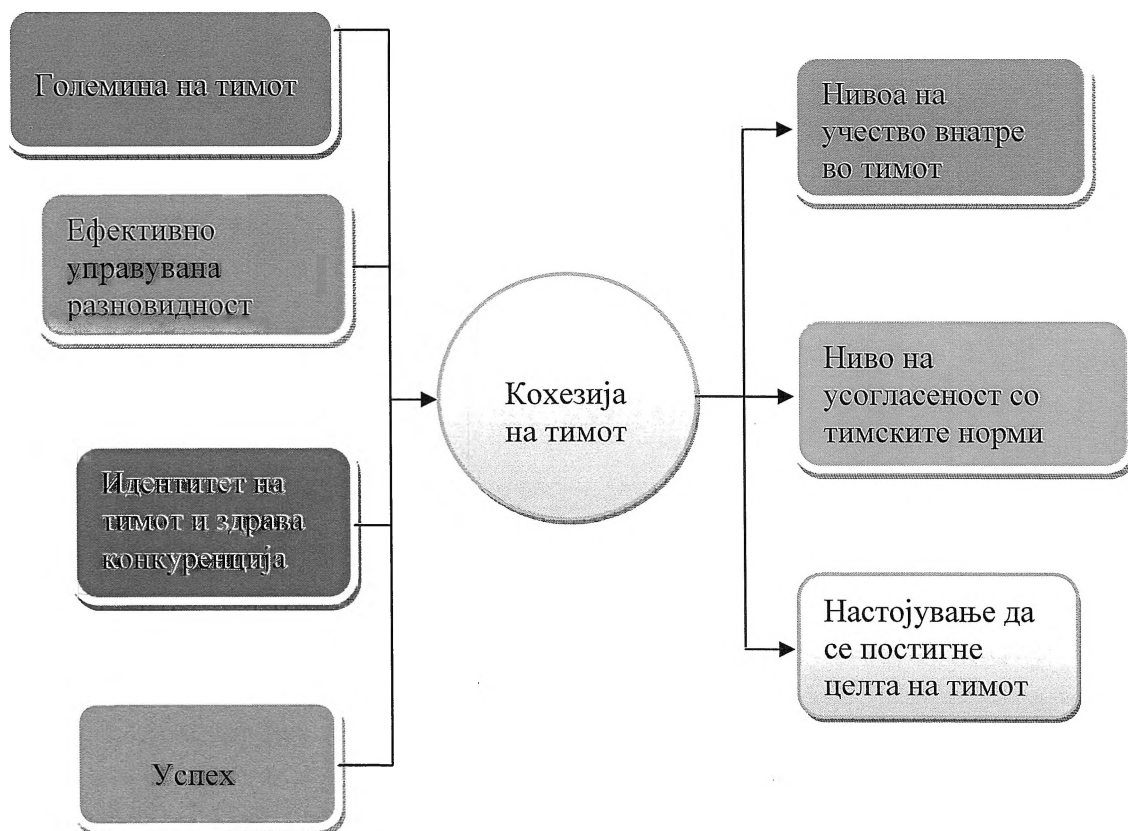
Ниво на учество во самиот тим во општинската администрација

Како што се зголемува кохезијата во општинската администрација и степенот на учество на државните службеници во самиот тим се зголемува. Учесството придонесува за ефективност на општинската администрација бидејќи државните службеници во тимот активно се вклучени, сигурни се дека задачите на тимот ќе се постигнат, подготвено ги делат информациите еден со друг и имаат чести отворени комуникации.

Средното ниво на кохезија во општинската администрација помага ефективно да се комуницира за да се биде сигурен дека членовите на тимот се активни и комуницираат еден со друг.

Фактори кои водат кон кохезија во тимот

Последици од кохезија на тимот



Слика 1 Извори и последици од кохезијата на тимот

извор Менаџмент на човечки ресурси Проф. д-р Константин Петковски
Проф. д-р Александра Стоилковска

Ниво на усогласеност со тимските норми во општинската администрација

Зголемувањето на нивоата на кохезијата во општинската администрација резултира со зголемување на нивоата на усогласеност со тимските норми и кога кохезијата постанува висока, може да се појави слаба девијација во тимовите при што државните службеници во тимовите се усогласуваат со нормите дури и кога тие се дисфункционални. Спротивно на тоа, ниската кохезија може да предизвика преголема девијација и може да ја потцени способноста на тимот за контрола на однесувањата на државните службеници за да се завршат работите.

Истакнување на постигнување на целта на тимот во општинската администрација

Како што се зголемува кохезијата на општинската администрација, истакнувањето на тимот за постигнување на целта се зголемува внатре во самиот тим. Постојаното потенцирање за постигнување на целта на тимот, сепак не секогаш води кон ефективност во работата на општинската администрација. За да биде општинската администрација ефективна и да добива конкурентна предност важно е за различните тимови да соработуваат едни со други и да бидат мотивирани да ги постигнат целите на општинската администрација, дури и ако кога тоа се прави понекогаш оди на сметка на постигањето на целите на тимот.

Средното ниво на кохезија ги мотивира државните службеници да постигаат цели и на тимот и на потребите на граѓаните на локалната самоуправа. Високите нивоа на кохезија можат да предизвикаат државните службеници во тимот цврсто да се фокусираат врз постигнување на цели на тимот што тие сакаат тимот да ги постигне, без оглед што и да се случи - дури и кога го ставаат во опасност извршувањето на работата на организацијата (локалната самоуправа).

Фактори кои водат кон кохезија на тимот во општинската администрација

Четири фактори влијаат врз кохезијата на тимот во општинската администрација (види слика 1). Со влијание на овие детерминанти на кохезијата на тимот може да се подигне или да се спушти нивото на кохезија за да промовираат средни нивоа на кохезии во тимовите во општинската администрација.

1. Големина на тимот во општинската администрација

Државните службеници во малите тимови сакаат да бидат повеќе мотивирани и посветени отколку државните службеници во големите тимови. Така, за да се промовира кохезија во општинската администрација, кога е можно треба да се формираат тимови што се мали и средни по големина (меѓу 2 и 15 члена). Ако тимот е во ниско ниво на кохезија, а голем по бројот на државни службеници можно е да земат предвид можност за поделба на тимот на два дела и да им се зададат задачи и цели на двата ново формирани тимови.

2. Ефективно управувана разновидност во општинската администрација

Главно државните службеници настојуваат да се согласуваат со другите што се слични на нив. Полесно е да се комуницира со некој, на пример што ги дели своите вредности, имаат слично потекло и имаат слични искуства. Сепак различни личности често доаѓаат со многу понови и креативни идеи. Една причина зошто повеќе функционалните тимови се толку популарни во организациите како Холмарк честитките е дека разновидноста во експертизата е претставена во резултатите на тимовите на повисоки нивоа на извршување на работата на тимот.

Во формирањето на тимови во општинската администрација треба да сме сигурни дека разновидноста во знаењето, искуството, експертизата и други карактеристики неопходни за постигање на целта е претставена во тимот. Потоа треба да сме сигурни дека оваа разновидност во членството на групата е ефективно управувано, па така тимовите во општинската администрација ќе бидат во кохезија.

3. Идентификација на општинската администрација и здрава конкуренција

Кога кохезијата во општинската администрација е ниска, често може да се зголеми со поттикнување да се развијат нивни сопствени идентитети или персоналитети и се ангажираат во здрава конкуренција. Ако тимовите се премногу кохезиони, треба да се намали кохезијата со промовирање на идентитет на општинската администрација (повеќе отколку тимот) и со правење една целина од општинската администрација врз која се фокусираат напорите на тимот. Идентитетот на општинската администрација може да биде промовиран со овозможување на државните службеници во тимот да се чувствуваат дека тие се заслужни членови на општинската администрација како целина и со потенцирање на соработката меѓу тимовите за да се промовираат постигнувањата на целите на локалната самоуправа. Вишокот кохезија може да се намали со смалување или елиминирање на конкуренцијата меѓу тимовите и соработката што се наградува.

4.Успех

Кога станува збор за промоција на кохезијата во општинската администрација има повеќе од вистина во кажувањето дека ништо не успева како успехот. Како што тимовите стануваат поуспешни тие стануваат и прилично атрактивни за државните службеници и нивната кохезија тежнее да се зголемува. Кога кохезијата е ниска може да се зголеми кохезијата со проверка дали тимот може да постигне некои забележителни и видливи резултати.

Управување тимови за постигање на добри перформанси во работата на општинската администрација

За да бидеме сигурни дека тимовите високо ја извршуваат работата и придонесуваат за ефективност и ефикасност на работата на општинската администрација треба да:

1. Се мотивираат државните службеници во тимовите да работата кон постигнување на целите на локалната самоуправа.

2. Да се намали социјалното растоварување (безделничење).
3. Да се помогне на тимовите во општинската администрација ефективно да се справат со конфликтите.

3.2. Соработка во општинската администрација

Соработката е основна за водење на тимовите во општинската администрација со тоа се зголемува мотивацијата и го стимулира текот на информации

Соработка претставува заедничко работење со другите за заеднички цели. Тимовите составени од државни службеници со оваа компетенција го балансираат фокусот на задачата, внимавајќи на односот и соработуваат, споделувајќи планови, информации и ресурси. Промовираат пријателска клима на соработка и забележуваат и негуваат можности за соработка.

Разбирањето на улогите и задачите на тимот е есенцијано за постигнување на јасна цел – донесување подобри решенија и подобрување на имплементацијата. Соработката подразбира поддршка, ги редуцира конфликтите и носи сигурност за преземање на ризици. Соработката во општинската администрација го подобрува процесот на мониторинг и дава повратна информација, а за возврат обезбедува информиран тим кој е подготвен за иновирање. Добро дефинирани и негувани правци, облици и начини на соработка, улоги и домени на прелопување, допринесуваат за ефективноста на работата.

Два основни облика на соработка се:

- функционална соработка – подразбира заедничка работа на државните службеници во тимот
- релациона соработка - подразбира воспоставување, развој и негување на професионални и лични релации во тимот.

За да можат државните службеници да имаат добра соработка потребно е во тимот да има атмосфера со одреден квалитет. Тоа може да се дефинира преку различните принципи и барања на тимската работа. Во литературата овие барања се појавуваат под името “принцип

на соработка“, “модел на соработничка консултација“, “принцип на соработничка консултација“ (Advanced training of Trainers, 1995)

Потребно е секој државен службеник во тимот да ги открие целите и проблемите што постојат

За да може секој државен службеник во тимот целата проблематика да ја чувствува како своја, потребно е да се вклучи во донесувањето на повеќе важни одлуки, во сите информации кои се важни за неговиот дел од проблемот, во сите соседни области кои му ја олеснуваат или влијаат на квалитетот за правилна реализација на неговиот дел од работата, во процесот на дефинирање на целта на тимот. Откривањето на проблемите е процес кој се развива; она што на почетокот е претставено како проблем скоро секогаш во текот на работата се менува – преформулира или прецизира. Во тој процес потребно е да учествуваат сите државни службеници во тимот, затоа што тоа им овозможува своите лични видувања да ги усогласат со заедничка визија. Успехот и неуспехот треба заеднички да се поделат. На тој начин се намалува можноста за создавање на конфликт и тензија внатре во тимот.

Негувањето на индивидуалните разлики во тимската работа на општинската администрација е многу потребно.

Правилното решавање на проблемот бара одреден начин на разлисување. На почетокот на тој процес потребно е да се искажат што повеќе идеи, дури потоа тие идеи критички се разгледуваат и одбираат, релевантните и оригиналните. Тимската работа во општинската администрација зависи од капацитетот на државните службеници: повеќе државни службеници даваат повеќе идеи; некој од државните службеници на тимот може да биде поаналитичен; некој од нив може да биде посистематичен; некој покритичен. Бидејќи сите овие процеси кои учествуваат и даваат конечни решенија не се секогаш од иста природа може да се случи некои државни службеници тугите идеи да ги сфатат со одредена критика во однос на своите. Од тие причини во тимската

работа во општинската администрација е потребно да се негуваат индивидуалноста и различноста; да се даде поддршка на своите идеи; да се охрабрат државните службеници да ги прифатат новите навики и начинот за доаѓање до нови идеи; да се совлада техниката на договор кој на државните службеници ќе им помогне одлуките да ги сватат демократски, а не лично.

Тимската работа во општинската администрација треба да стане извор на нови навики и способности.

Работата во тимот не е секогаш лесна, затоа државните службеници треба да се научат да бидат отворени, своите идеи да ги прикажуваат пред другите, да ги аргументираат, да ги споредат со другите и да ги анализираат, а од некои да се откажат доколку се пронајде подобро решение. Но, од друга страна работата во тимот е убава затоа што државните службеници имаат прилика да учат едни од други; да ги усовршуваат своите знаења и способности; да ги менуваат ставовите. Квалитетот на тимската работа во општинската администрација подразбира државните службеници во тимот да имаат корист еден од друг. Тоа не само што е можно, туку е и потребно, затоа што улогите во тимот повремено се менуваат и сите работат на тоа слабите нишки во тимот да зацврстат. Проблемот во тимот треба да се решава заедно; на некои од државните службеници треба да им се даде помош или да се најдат нови задачи во кои тие ќе може да се чувствуваат компетентни и корисни.

Соработката во општинската администрација не треба да влијае врз процесот на аргументација и на донесувањето на одлуките.

Од државните службеници во тимот се бара да имаат добро однесување дури и тогаш кога се емотивно врзани за некоја идеја или за тој кој ја донесува. За да не се плашат државните службеници да го кажат своето мислење и да се оддалечат од идејата за која се емотивно врзани, но нерешителни за проблемот потребно е атмосферата во тимот да биде позитивна.

Сите државни службеници во тимот имаат право да ги искажат своите сопствени идеи и контра аргументот во однос на тугите идеи. Доколку тоа не може да се постигне со вообичаена дискусија, потребно е да се воведат анонимни писмени процедури; тајни гласања; совладување на различни техники на донесување на договор.

Секој тим во општинската администрација треба да води сметка за потребите и способностите на државните службеници

Државните службеници имаат потреба од ангажирање на својата сила и ги користат сопствените способности. Од друга страна очекуваат да бидат почитувани од другите; да знаат дека се важни; некој да го препознае и прифати нивниот напредок; да ги видат резултатите од својата работа; да напредуваат во работата. Постарите државни службеници не сакаат да губат време, да бидат занемарени. Тимската работа во општинската администрација треба да ги почитува принципите на работа со повозрасните државни службеници и да ја негува демократската атмосфера во тимот.

Од време на време, државните службеници во тимот се заморуваат и им е потребен нов квалитет. Тоа може да биде задача поинаква од претходните; нов државен службеник во тимот; промени што се однесуваат внатре во тимот. Во моменти кога мотивацијата паѓа потребно е на државните службеници да им се дава поголема поддршка; подобри повратни информации; полесни задачи и сл. Треба да се разрешуваат насобраните проблеми кои повремено се јавуваат затоа што државните службеници не можат секогаш да ги остварат своите очекувања, понекогаш има и разочарувања, па поради тоа доаѓа до губење на енергија. Таа енергија треба да се претвори во позитивен резултат. Понекогаш се јавуваат и одредени стравови: страв од грешки; страв од конфликти; страв од спротиставување од другите; страв од неприфаќање; страв од авторитетот итн. Сето тоа може да ја отежне продуктивноста на идеите. Конструктивната и пријатна атмосфера на сите им дава можност да учествуваат, со тек на време ќе ја намалат

тензијата, стравот од експонирање, стравот од одговорноста и другите отежнувачи фактори.

Раководството на општинската администрација внатре во тимот треба да биде децентрализирано и одредено според ситуацијата.

Во општинската администрација има раководители кои го водат тимот, тој треба да биде демократски ориентиран и да се грижи за правилно работење на тимот. Одредени одлуки и акции понекогаш се врзани за некој државен службеник во тимот, или за одредена задача која се решава. Секој државен службеник во тимот понекогаш станува тој што ја води работата кога се работи за одредена проблематика.

Од друга страна:

- сите државни службеници треба да се грижат за постигнување на заедничка цел
- сите државни службеници се одговорни за постигнување на пријатна атмосфера
- сите државни службеници можат да ги користат заедничките резултати
- секој државен службеник може да комуницира со кого сака од тимот кога ќе се одлучат за одредено решение сите во тимот треба да го поддржат (дури и кога меѓу себе не се согласуваат)
- сите државни службеници треба да имаат одговорност и да бидат наклонети на меѓусебната соработка, наклонети за решавање на проблемот.

Сите државни службеници во тимот треба да се слушаат еден со друг.

Активното слушање на другите ни помага да ја намалиме недореченоста и да ја подобриме комуникацијата. Државните службеници треба внимателно да ги ислушаме, за да видиме што имаат да ни соопштат. Треба да го анализираме добрите и лошите

информации. Идеите и она што државните службеници во тимот ни го кажуваат не треба веднаш да се проценува. Треба да се има трпение и да се почека, да се постават дополнителни прашања, да се покаже интересирање итн. Државните службеници во тимот треба да вежбаат способност за добро слушање и комуникација со другите.

Можните несогласувања на државните службеници во општинската администрација треба да се претворат во креативни.

Несогласувањата на државните службеници во општинската администрација може да бидат поттикнати од различни аспекти:

- вредности (морални, идеолошки)
- улогата и позицијата
- целите кои ги поседуваат и информациите кои им се достапни
- статусот (формален и неформален статус кои го заземаат во тимот)
- способност за запазување и искажување на проблемот.

Најдобро е постоењето на проблемите во општинската администрација да се надминат, да се анализираат идеите, да им се овозможи подеднаква партиципација на сите државни службеници во тимот, да се негуваат различните облици на соработка кои ќе ги доведат државните службеници во тимот во контакт со останатите државни службеници.

Донесување на заеднички одлуки на државните службеници во општинската администрација

Мислењата во тимот по дефиниција се различни, затоа што тимот го сочинуваат државни службеници од различни области, знаења, способности. Државните службеници исто така се разликуваат по способноста за пренесување и аргументирање на сопствените идеи, мислења и нивото на толеранција која ја покажуваат во однос на туѓите предлози. За да може во текот на процесот при заедничкото донесување

на одлуките, сите во тимот да се чувствуваат добро потребно е државните службеници во тимот да се запознаат со некои од техниките за донесување на договори. Сите техники во основа имаат иста структура која се состои од неколку фази:

Фаза 1: Отварање

Во текот на првата фаза државните службеници се среќаваат со одреден проблем. Целта на заедничката работа е да се добијат што повеќе различни идеи и мислења во врска со тоа како да се реши проблемот. Тоа што е важно во оваа фаза при донесувањето на заедничката одлука е секој државен службеник да даде некаков предлог.

Фаза 2: Разработување

Во втората фаза државните службеници се среќаваат со голем број на предлози од кои некои се кратки, други се широки, некои се конкретни, други принципиелни, некои важни и релевантни, други се периферни итн.

Во оваа фаза донесувањето на одлука треба да биде разјаснета неутрализирана (да не се води сметка кој предлог на кого е) да почнат да се средуваат предлозите (по обем, важност, релевантност итн.) и да се стават на гласање. Тоа е можно да се направи на повеќе начини, а еве пример за една типична процедура на постапки кои се одвиваат во оваа фаза:

- Секој државен службеник во тимот ги објаснува (образложува) своите предлози
- Сите предлози физички и логички се местат во ист простор (маса)
- Се групираат сличните предлози
- Се отстрануваат дупликатите (предлозите кои се исти)
- Се прави ранг од сите предлози: се запишуваат предлозите и се одлучуваат за некои кои се приоритетни, потоа секој поединец ги чите предлозите кои ги има избрано и ги образложува; еден државен службеник на главната листа на предлозите го бележи

нивниот ранг, потоа статусните предлози се рангираат и се избираат првите три или само еден предлог- за кои ќе се определат поголем број од државните службеници.

- Кога ќе се добие листата со предлози, потребно е да се отстранат предлозите со најнизок ранг. Точно е тоа дека тоа се предлози со понизок ранг, но и при нивната елиминација треба да бидеме внимателни. Меѓу тие предлози се наоѓаат вредни и нерелевантни, но и потенцијално важни, иако во тој момент многу од државните службеници во тимот не го забележуваат тоа. Од тука процедурата за нивна елиминација мора да биде заедничка (за секој од предлозите да се праша: Дали е некој против елиминација за предлогот кој има само еден глас...; Ако треба да се размислува уште некој аргумент околу тој предлог...).
- Кога малку ќе се расчисти листата со предлози треба да се помине на нејзиното средување; предлозите да се групираат во категории по видот и важноста.

Фаза 3: Затворање

Во оваа фаза од работата се размислува како да се групираат предлозите. Се набљудуваат сите предлози за да се види дали се добро дефинирани; дали има доволно примери и дали има доволно примери кои ја прикажуваат целата категорија: се внимава категориите да не се преклопуваат и да не се повторуваат и се разгледува кои категории можат да се комбинираат. Во текот на оваа работа треба да се биде покритичен, но и не премногу.

3.3. Професионален однос на општинската администрација

Стабилен, адекватен, уважувачки и толерантен професионален однос обезбедува трајност на работата. Државниот службеник за да има стабилен професионален однос треба покрај професионалното знаење да поседуваа и квалитети како личност. Емоционалната интелигенција и емпатијата се исто така многу битни за изградба на добар професионален однос во тимската работа, бидејќи доколку не се способни државните службеници да ги препознаат сопствените и туѓите чувства нема да можат исправно да реагираат во дадена ситуација и со тоа би се нарушил професионалниот однос. Стабилен и толерантен однос треба да има во комуникацијата помеѓу државните службеници. Интеракцијата е основен услов за реализирање на комуникација меѓу државните службеници. Од нејзината широчина и длабочина ќе зависи дејствувањето и влијанието врз државните службеници, во однос на промените во нивното однесување. Со добро поставен професионален однос општинската администрација ќе има успешни адекватни постигнувања на целите.

3.4. Комуникација во општинската администрација

3.4.1. Основни поими за комуницирањето

Комуникацијата е присутна во сите аспекти на животот. Сите социјални, семејни и работни односи се одвиваат во некоја мера преку интерперсоналната комуникација. Но, **во професионалниот живот интерперсоналната комуникација е средство за работа.**

Зборот комуникација потекнува од латинскиот јазик зборот “communicatio” што значи соопштување, односно “она што го знам јас да го дознаат и другите”, а зборот “communicare” значи да се направи нешто општо заедничко. Во современата литература именката “комуникација” значи соопштување, но и тек, процес на соопштување.

Глаголската именка “комуницирање” значи соопштување, пренесување нешто некому. Зборот комуникација најчесто се поврзува со соопштување информации, идеи, одлуки, барања и сл. Во секојдневниот говор комуникацијата може да се однесува на разговор меѓу лица, праќање и примање писма, соопштување и објавување различни интелектуални трудови во вид на статии, книги и др. Комуникацијата може да се свати како активност која се јавува само кај лугето, па во тој случај комуникатори (учесници) се исклучиво лугето, а комуникацијата се одвива со посредство на симболички системи. Определбата на комуникацијата може да се прошири и така што ќе вклучат и разни видови интеракциски однесувања кај животните, што значи дека комуникаторите се организмите, а комуникацијата се воспоставува со разни видови знаци. Во поново време значењето на поимот комуникација се проширува и на некои видови интеракција меѓу предметите (неживите објекти) како што се разни технички апарати, па во тој случај комуникаторите можеме да ги означиме како системи, а средствата за комуникација се означуваат со општиот термин код. Значи, во најтесното определување комуникатори се *лица*, во поширокото тие

се **организми**, т.е. луѓе и животни, а во најширокото тие се *системи*, т.е. луѓе, животни и технички апарати.

Ако комуникацијата се сфати како вид интеракција во која пренесувањето значење од еден до друг актер се остварува со *користење симболи*, тогаш нејзиното постоење може да се утврди само кај луѓето. Многу социјални психолози и социолози комуникацијата ја дефинираат како специфично човечки и социокултурен феномен.

За Креч и сор. (Kreach, D. et. al., 1972) комуникацијата претставува *заемна размена на идеи меѓу луѓето*. Мек- Дејвид и Херари (McDavid and Harari, 1974) комуникацијата ја определуваат како *размена на идеи и искуства меѓу поединците*. Голдштајн (Goldstein, 1982) комуникацијата ја определува како процес во кој се пренесува значење или информација од едно на друго лице. Според други комуникацијата е процес на постигнување заемно разбирање на две или повеќе лица; испраќање или размена на мисли, сваќања или информации со помош на говор, пишување или сигнали (Thauer, 1971).

Комуникацијата го проткајува секојдневниот приватен и јавен живот на луѓето, преку неа се воспоставуваат и одржуваат односите меѓу општествените институции, организации и групи. За значењето на комуникацијата во секојдневниот живот на луѓето зборува едно релативно анкетно истражување кое имало за цел да одговори на прашањето: "Колку време во текот на еден просечен ден луѓето со различни занимања поминуваат во различни видови комуникација" (Samovar et.al., 1969). Биле разликувани следниве видови комуникација: *разговор* (се претпоставило дека при конверзација половина од времето се троши на обраќање на соговорникот, а половина на слушање на соговорникот), *слушање* (кога другите само слушаат, на пример кога наставникот држи предавање), *гледање телевизија и читање*.

Се повеќе луѓе од деловниот свет согледуваат дека комуникацијата е од витално значење за работата на организацијата. Способноста да се комуницира добро, е она, што пали оган во луѓето, ги

претвора одличните идеи во вистински дела, овозможува да се оствари се. Не постои некој таен рецепт за успешно комуницирање, односно општење, пренесување на: мисли, идеи, ставови и чувства. Сепак, постојат некои основни концепти кои може релативно лесно да се совладаат. Секогаш треба :

1. Комуникацијата да биде една од најважните работи
2. Да се биде отворен спрема другите луѓе
3. Да се создаде средина за добро комуницирање.

Комуникацијата претставува перманентен процес на испраќање и примање информации, со една основна цел – размена на идеи. Денес, може да се рече дека е време на најсовремени комуникациски системи за масовни комуникации. Секојдневно, човекот е изложен на постојано примање на информации од секаков вид. Најголем број од пораките што се упатуваат до луѓето, тие ги игнорираат, но еден дел од нив сепак стигнуваат до нивната свест, па дури и се меморира, Во таа смисла мора да се напомене дека индивидуалната комуникација поминува низ четири фази:

1. **Внимание:** Една порака да го привлече вниманието на човекот мора да биде: доволно силна, атрактивна, различна од останатите и интересна.
2. **Краткорочна меморија.** Пораките што допираат до ова, првично скалило на нашата свест имаат краток век на помнење. За да останат подолготрајно, треба да се повторуваат.
3. **Долгорочна меморија.** Оние пораки што ќе допрат до ова ниво на свеста на човекот остануваат запамтени и ќе бидат забравени само ако постојат и други “конкурентни” пораки кои го одземаат вниманието.
4. **Централна обработка.** На овој степен се обработуваат пораките што ја минале долгорочната меморија со останатите информации кои веќе постојат во меморијата и кои предизвикуваат позитивни или негативни чувства. Сите

заедно го обликуваат човечкото верување, чувствата, намерата или евентуалната акција.

Најзначајниот момент во комуникацијата е пренесувањето на информациите. Комуницирањето, во принцип, се врши низ четири различни канали:

- **со факти:** или барем она што луѓето мислат дека се факти засновани на нивните сопствени искуства
- **преку чувствата:** реакциите на луѓето на некој емоционален план во специфична ситуација
- **преку вредностите:** подолготрајни и непроменети верувања на луѓето, за нив самите, за општеството и за културата и
- **преку мислењата:** ставовите што луѓето го даваат за нивната сопствена позиција во дадената ситуација, односно нивните погледи кои се субјективни, а не објективни.

Често се поставува прашањето: **Зошто е толку важна комуникацијата за организациите и зошто и се посветува толку големо внимание?**

- Води кон поголема ефективност;
- Ги држи вработените во видното поле;
- Ги вклучува луѓето во организацијата;
- Ја зголемува мотивацијата за да се работи добро;
- Го зголемува чувството за припадност кон организацијата
- Помага за подобрување на односите и подобро разбирање меѓу претпоставениот и подредените, меѓу колегите и меѓу организациите и
- Им помага на луѓето да ја разберат потребата за промена: како треба да ја управуваат и како да го намалат отпорот кон промените.

Најзначајниот момент во комуникацијата е пренесувањето на информациите. Некои теоретичари сметаат дека процесот на комуницирање е **еднонасочен**, при што испраќачот на информацијата е активна страна, а примачот на информацијата е

пасивна страна. Според ова сваќање, комуникацијата е единство на три елементи: **извор (испраќач), порака и примач.**

Кога се вели комуникациски канал, се мисли на **патот на комуницирањето**, но и на **начинот на комуницирање**. **Целта на комуницирањето** се смета дека е постигната тогаш, кога постои потполно разбирање меѓу испраќачот и примачот. Во тесна врска со тоа е значењето на повратната информација, бидејќи преку неа испраќачот стекнува сознание за тоа дали примачот коректно ја разбрал и интерпретирал примената порака.

Во комуникацијата треба да се користи двонасочната комуникација бидејќи така има демократичност, рамноправност и вклученост на сите рамноправни партнери во комуникацијата. Демократското комуницирање значи двонасочна комуникација, како по хоризонтала, така и по вертикала. За разлика од него, бирократското комуницирање е селективно, со нагласено потенцирање на позицијата на комуникаторите.

Предноста на двонасочната комуникација е во можноста да се добие повратна информација што овозможува правилно разбирање на информациите. Тука секогаш постои можност да се надминат недоразбирањата и да се отстранат пречките од таков вид, со цел комуницирањето да биде успешно. Единствен недостаток на двонасочното комуницирање е потребата за повеќе време. Но кога ќе се земе предвид дека неправилно разбраната информација може да има многу лоши импликации, тогаш овој недостаток се занемарува.

3.4.2. Форми на комуницирање

Полето на комуницирањето, а особено деловното комуницирање е многу широко и опфаќа повеќе различни форми на комуницирање. Во принцип, разликуваме две форми на комуникација:

- **Вербална комуникација и**
- **Невербална комуникација**

Вербалната комуникација се одмесува на усмената, односно говорната комуникација. Станува збор за разменување на пораки преку говор, со цел на другите да им дадеме информации за нешто односно да ги искажеме своите мисли и чувства, или пак преку прашања да дознаеме нешто повеќе за другите.

Основни облици на вербалната комуникација се говорот, разговорот и договорот, кои се темелат на две вештини- слушање и говорење. Во тимската работа постојат неколку многу значајни вештини кои се темелат на вербалната комуникација: поставување на прашања, сумирање, парафразирање, рефлектирање и фокусирање.

Основните вештини на интерперсоналната комуникација се говорните вештини и слушањето, на кои почиваат сите останати вештини на интерперсоналната комуникација. Зборувањето е најчест облик на пренесување на пораки не само во интерперсоналните односи, туку и при групни и јавни комуникации.

Вербалната комуникација ги содржи двете форми на комуникација: **говорната комуникација и писмената комуникација.**

Кога станува збор за говорната комуникација, треба да се има во предвид дека постојат различни монолошки и дијалошки форми на комуницирање. Како типични монолошки форми, кои се користат во деловното комуницирање, се сретнуваат: **говорот, веста, извештајот, анализата, белешката, коментарот и критиката.** За разлика од монолошките форми кои се засниваат на едонасочна комуникација, дијалошките се состојат во размена на информации. Во дијалошките форми спаѓаат: **дијалогот, дискусијата, дебатата.**

Писмената комуникација нуди некои поволности во однос на говорната комуникација:

- Писмената порака може повеќе пати да се прочита и подобро да се разбере.

- Писмените пораки се земаат посериозно од усмените и може да се со скратен рок на доставување.

Покрај вербалната, свое место во деловниот свет има и невербалната комуникација или како што уште се вика “говор на телото“. Според некои истражувања 75 % па дури и до 80 % од комуникацијата се врши на невербален начин. Функциите на невербалната комуникација, може да се третираат од следните аспекти:

1. Содржински аспект- невербалните пораки ја менуваат, дополнуваат, прошируваат или потврдуваат содржината на вербалната порака.
2. Личен аспект- невербалната комуникација ги изразува чувствата, намерите и очекувањата на оној кој ги испраќа.
3. Аспект на односи- со невербалните пораки се изразуваат ставови во однос на вербалните пораки.
4. Аспект на влијание- невербалните пораки можат да извршат силно известување и влијание на соопштенијата и како такви можат да го поттикнат или успорат комуникацискиот дијалог.

Форми на невербалната комуникација се пораките со:

- очите;
- изразот на лицето;
- држење на главата
- гестови и движење на телото;
- држењето и ставот на телото;
- растојанието;
- допирот;
- облекувањето и
- времето и синхронизацијата.

Контактот со очи се смета за кучен фактор во односите за време на комуникацијата. Се однесува на правецот на и длабочината на погледот кои не претставуваат невербални знаци сами по себе, туку покажуваат дека личноста слуша, зборува и внимава на другата личност.

Телесното движење е исто така важно затоа што како дел од невербалните пораки го пренесува односот и ставот кон изговорените содржини и слушателите.

Комуникацијата постои само тогаш кога некој ја слуша и разбира пораката пратена заедно со невербалните знаци.

Активното слушање е комуникациска вештина (особено за тимската работа) и претставува темел за успешен комуникациски процес.

Основната потешкотија кај невербалната комуникација е во непостоење на еднозначност при интерпретацијата (пр. Климањето со глава може да има повеќе значења). Во интеракцијата помеѓу членовите на тимот, важно е тие да бидат свесни и за својот невербален стил и колку неговото невербално однесување е во склад со вербалната комуникација. Посебно треба да биде внимателен и да ја избегне таканаречената “двојна комуникација”, кога невербалните знаци не се во согласност со вербалните (на пр. “Ве слушам”, истовремено прегледувајќи некои документи или гледајќи низ прозорец).

3.4.3. Пречки во комуницирањето и појава на конфликти

Кога комуникацијата не е успешна ја губи и својата основна функција - функцијата на пренесување и размена на информации, значења, идеи и сл. Неуспешната комуникација станува дополнителен извор на расправи и дезинтеграција на воспоставените односи. Неуспешната комуникација ја отежнува работата на тимот. Затоа со право може да се каже дека успешната комуникација е една од основните и најзначајните нешта во тимската работа.

Сите пречки во комуницирањето можат да се класифицираат во три групи:

- Пречки во примањето (ставовите, вредностите, потребите и очекувањата на примачот)
- Пречки во разбирањето (јазикот, семантичките проблеми, способноста на примачот да слуша и прима пораки кои се закана за неговиот сопствен концепт, должината на комуницирањето, ефектите на статусот) и
- Пречки во прифаќањето (предрасудите, меѓусебните конфликти на испраќачот и примачот).

Тогаш кога пречките во комуницирањето нема да се надминат или ќе се игнорираат неминовно ќе се појавуваат конфликти. Пречките во успешната комуникација можат да се јават во сите комуникациски процеси и да предизвикаат различни проблеми. За да недојде до конфликти, многу е важно при комуницирањето, комуникантите да имаат разбирање за луѓето и нивната природа.

Некои комуникациски пречки кои почесто се јавуваат:

- разлики во перцепцијата
- брзање со заклучоци
- стереотипи
- разлика во знаење

- недостаток на интерес
- потешкотии во самоизразувањето
- емоции

3.5. Прилагодување на општинската администрација

Флексибилниот став спрема промената, поделбата на одговорноста и моќта обезбедуваат успешност и прогресивен напредок во работата на општинската администрација.

George Bernard Shaw (1950), ирскиот нобеловец во една прилика рекол: „Единствениот човек кој се однесува разумно е мојот кројач. Тој секој пат ми зема нова мерка кога ќе ме види, додека сите останати ги применуваат мерките од порано, мислејќи дека и денес одговараат“.

Од оваа изрека може да се извлече поука дека луѓето се менуваат и затоа треба да се прилагоди однесувањето согласно ситуацијата во која се наоѓате. Ако нема прилагодување на новонастанатите ситуации во текот на работата од страна на државните службеници во тимот нема ни да има успех во работата на тимот. Државните службеници треба да развијат волја во себе да не потценуваат некого поради неговите особини, размислувања или животни преопределби и да ја сузбијат во себе желбата другите да ги обликуваат по мерка.

Членовите на тимот на општинската администрација не треба само да се прилагодуваат на промените тие треба и да разбираат кога е потребна промена и со леснотија да ја забавуваат постоечката состојба и да ги пребродуваат отпорите кон промените во Општината залагајќи се за трансформација. Тие исто така треба да знаат и да ги предвидат промените кои ќе ги донесе поблиската или подалечната иднина и да имаат способност да ги испланираат идните дејствувања бидејќи кога луѓето не управуваат со нештата, нештата управуваат со луѓето.

3.6. Лични односи во работата на општинската администрација

Добри меѓучовечки односи во тимот обезбедуваат нешто што на државните службеници им е многу важно, а тоа е задоволството од работата. За ефикасна и ефективна тимска работа многу е битна внатрешната атмосфера во тимот. Ова имплицира постојана посветеност на државните службеници во тимот да инвестираат време и напор, да го подобрат работењето заедно, и способноста да ги решат потенцијалните конфликти и меѓусебни разлики за доброто на тимот како целина, државните службеници, како и чувство на самодоверба кај секој индивидуален член.

Развој на односите меѓу државните службеници во тимот

Квалитетот на односите помеѓу државните службеници се изразува на различни начини. Рефлектирањето на настаните во тимот и меѓусебните односи е еднакво важен елемент за препознавање на квалитетот на односите во тимот. За тој процес на рефлекција на настанување на односите меѓу државните службеници во тимот е наменет посебен облик на супервизија - супервизија на тимот.

Комуникацијата и интеракцијата меѓу државните службеници во тимот се неминовни во секој тим. Секој државен службеник во разновидната комуникација внатре во тимот ги интерпретира своите ставови спрема доживувањето во склад со поранешните животни искуства, доживувања. Секое случување во тимот, секоја интеракција на доживување на државниот службеник од тимот добива индивидуален печат. Затоа доживувањето на тимот е индивидуално и различно од секој државен службеник во истиот.

Познато е дека тимот се развива низ повеќе фази. Тој развој вклучува: вклучување- ориентација, изградување на статусот, доверба- градење на тимскиот идентитет- диференцијација и заклучување. Првиот чекор на развој вклучува неизвесност, барање на сигурност и анализа на

очекувањата. Во другата фаза доаѓа до изградување на позиција и улога во тимот, а во текот на третата се гради довербата. Во четвртата фаза доаѓа до диференцијација на државните службеници, развој на тимскиот идентитет. Петата фаза вклучува завршување на работата во тимот. Тоа со себе носи амбивалентно чувство и припремање на државните службеници за крајната соработка, односно заедничката работа и делување.

Во текот на секоја фаза на развој државните службеници учат еден од друг. Prior и Oelkers (1975) нагласуваат дека членовите треба да отстапат од некоја своја когнитивно-емоционална шема со која дошле во тимот, бидејќи случувањата во тимот ќе им овозможат нови перспективи и начини на размислување.

Разликата помеѓу сопствените и погледите на другите државни службеници во тимот влијае врз односот во тимот и може да доведе до дезориентација. Тоа е посебно значајно за средната фаза на развој на тимот, која е најдинамична, најтурбулентна, полна со споредување, соочување и неогласување. Во последната фаза на развој завладува складност која овозможува динамика, сигурност на позициите, добра клима на соработка и силно поврзување на рзличните погледи на ист проблем.

Во секој тим на општинската администрација помеѓу државните службеници на професионалната група со тек на време се оформуваат различни интерперсонални односи, како на пример:

- реципроцитет, кој се постигнува со дијалог, секој државен службеник во тимот рамноправно, со дијалог и конфронтација, треба да земе учество, за да се оствари реципроцитет во тимската работа;

- feed-back, кој означува повратна информација, преку која можеме да дознаеме за тоа како дејствувало нашето однесување врз некој друг;
- комплементарност, која означува надополнување на знаењата и искуствата од сите профили, вклучени во тимската работа;
- допуштање на постоењето на конфликти и нивно конструктивно разрешување, кое означува дека во разрешувањето на проблемот многу често се јавуваат конфликтни ситуации меѓу државните службеници во тимот;
- разликување на мериторната работа од личните односи помеѓу државните службеници во тимот, кој претставува најсожен проблем во секоја групна работа и во секој колектив кога постои мешање помеѓу содржајното и личното во работата и обратно.

Одржување на позитивна енергија во работата на општинската администрација

Во текот на работата, општинската администрација својата енергија ја троши за решавање на поставените проблеми и меѓусебната интеракција. Енергијата исто така се троши и на обновување на тимот (повторно утврдување на задачите, доведување на нови државни службеници и сл.) и на порастот (квалитетен пораст или проширување на функциите на тимот).

Општинската администрација понекогаш троши енергија и за заштита на сопствените интереси, а тоа се случува кога некој од надвор или од внатре го загрозува нормалното функционирање на тимот (им се заканува на некој од државните службеници во тимот, ги омаловажува постигнатите резултати, пречи во работата и сл.)

Потрошената енергија треба да се разложи, што значи дека секој државен службеник во тимот ќе работи на тоа во неколку различни области (<http://www.teamworkonline.com>)

Подобрување на сопствената креативност и усвојување на нови способности

- Активности што ја подобруваат способноста за забележување
- Активности кои го поттикнуваат позитивното однесување кон себе си „самопочитување“ и кон другите
- Активности кои допринесуваат да се прошири идентитетот на државните службеници во тимот
- Креативни работилници за развивање нови вештини

Работа на подобрување на интеракцијата и квалитетот на комуникацијата во работата на општинската администрација

- Активности и игри кои служат за запознавање на државните службеници во тимот
- Активности и игри кои ги поттикнуваат основните принципи на работа во тимот „соработка и конструктивно советување, меѓузависност на учесниците и сл.“
- Активности и игри кои ја развиваат способноста за слушање
- Активности кои ја подобруваат способноста за аргументација и давање конструктивни критики
- Запознавање со техниките кои го олеснуваат донесувањето на заедничките одлуки

Нормирање на функциите кои тимот ги усвоил како пракса во работата на општинската администрација

- Правење на кодекс на однесување „правила за однесување на тимот“
- Дефинирање на улоги и работи кои ги имаат државните службеници во тимот
- Правење писмени материјали со чија помош државните службеници во тимот меѓусебно комуницираат
- Дефинирање на свој заштитен знак, слоган и сл.

- Дефинирање на процедурите за воведување нови државни службеници во тимот
- Анализа на работата за подобрување на квалитетот на работењето

Работа на самоевалуација и заштита на идентитетот на тимот во работата на општинската администрација

- Активности кои служат за проценка на успешноста на работењето на тимот
- Пополнување и изготвување на чек листи и прашалници кои се однесуваат на квалитетот на работењето во тимот
- Изготвување план за акција и проценување на неговата успешност
- Обука на државните службеници во тимот за работа во неповолни услови
- Дефинирање на правила за однесување во ситуации кога во тимот ќе се појави проблем
- Развивање на способноста за презентирање на сопствената работа

Прифаќањето на енергијата која му е потребна на тимот за правилно функционирање и освежување на процесите кои се одвиваат во тимот, се постигнува на неколку начини: со дискусии и предавања, семинари водени од стручни тимови, анализи, учество во работилниците, пополнување на чек-лист и анкети, решавање на проблемите, играње на игри, учество во интересни активности кои допринесуваат за расположението и враќањето на оптимизмот во тимот, подготвување на постери и презентации итн. Секој следен зафат, работа на одреден проблем, соочување со нови тешкотии, во исто време е предизвик тимот да го провери квалитетот на неговата работа. Квалитетните тимови се функционални и ефикасни, отворени за ново искуство и се подготвени самите да застанат пред предизвикот, креирање и проценување на успешноста на сопствените акции.

3.7. Континуиран професионален развој во работата на општинската администрација

Со цел општинската администрација ефективно да го подобри квалитетот на животот на граѓаните кои живеат во неа треба сите вработени во општинската администрација добро да ја извршуваат својата работа и таа да биде на високо ниво. Успешна општинска администрација е онаа во која ја признаваат важноста на државните службеници и им помагаат да го развијат својот потенцијал, да ги подобрат своите вештини и да добијат подобра сатисфакција од работата. Особено е корисно да се има јасни упатства - тоа им помагаат на државните службеници да знаат што се бара од нив, да можат да проценат колку успешно ја извршуваат својата работа и како можат натаму да се унапредуваат со цел нивните вештини да се усогласат со потребите на нивната работа.

Општината треба да е целосно посветена на развојот на државните службеници, врз фер и еднаква основа со цел да ги постигне своите цели. Сите државни службеници треба да се охрабруваат да ја подобрат својата и, кога тоа е можно, работата на другите државни службеници.

Таа треба да планира на годишна основа како ќе се остварат развојните потреби на државните службеници и ќе идентификува соодветни ресурси за оваа цел. Притоа, ќе ги признае и ќе ги земе предвид потребите на различните тимови со цел да унапредува еднакви можности.

Обуката треба да биде поврзана со општите и конкретните цели на истата, да ги преиспитува своите планови и цели како дел од процесот на планирање и да идентификува програми и активности за учење и развој на поединци, тимови и за целата институција.

Плановите на секторите исто така треба да имаат силен развоен фокус со цел да обезбедат дека активностите поврзани со учење и развој навистина ги поддржуваат општите и конкретните цели од тој план.

Државните службеници треба постојано да се охрабруваат да ги идентификуваат можностите за обука и развој за да се подобрат стандардите на извршување на задачите и за да се сочува нивната флексибилност и потенцијал.

Потребите од обука ќе се идентификуваат според приоритет, во зависност од барањата на секое работно место и секој државен службеник, заедно со целите на општинската администрација и секторот или работниот тим на кој му припаѓа поединецот.

Општината исто така треба да се обиде да ги предвиди областите за кои ќе има потреба од обуки и знаењето и вештините што ќе бидат потребни за нив. Обуката и развојните активности ќе ги одразуваат овие приоритети.

Раководителите треба да работат заедно за да ги идентификуваат потребите од обука на годишна основа. Ова обично се одвива за време на годишното оценување на државните службеници.

Раководителите треба да подготват приоритетни планови за обука како дел од годишниот циклус на планирање и ќе ги идентификуваат ресурсите потребни за нивно спроведување.

Обуката се дефинира како систематски процес на збогатување и проширување на знаењата, вештините и однесувањата на човечките ресурси со цел подобро и поефикасно извршување на работата на конкретното работно место.

Знаењата го опфаќаат тоа што државниот службеник треба да го знае за да ги извршува работните задачи.

Вештините се однесуваат на тоа што државниот службеник треба да може да го извршува во остварувањето на работните задачи.

Однесувањата се поврзуваат со ставовите на државниот службеник спрема работните задачи и државните службеници со кои воспоставува меѓусебни односи при нивното извршување.

Обуката е во тесна врска со мотивирањето, односно поттикнувањето на државните службеници за ефикасна и ефективна работа. Програмите за поттикнување, треба да се долгорочно поставени, бидејќи тие се однесуваат на задоволување на потребите од повисокото ниво.

Целта на обуката е да се обезбеди видливи промени во начинот на работата за да се овозможи рентабилност во работењето, континуиран развој на општинската администрација, но и натамошен професионален и кариерен развој на државните службеници. Секоја Општина треба да има планови и програми за обука на државните службеници, коишто се реализираат преку работилници семинари, курсеви, работа на самото место, презентации, посета на саеми, посета на други организации, практични вежби. Преку овие форми на обука се задоволуваат трите вида на обука: **иницијална** (кога државниот службеник прв пат се среќава со таква задача), **корективна** (кога државниот службеник не ги дава потребните резултати во работењето) и **преобука** (кога обуката е потребна заради променетата технологија на работата).

Со програмата за обука можат да се стекнат и да се развијат различни знаења и вештини. Тие најчесто се групираат во следниве групи:

- **Базична писменост:** пишување, читање, сметање.
- **Базични технички знаења:** одржување на техничката експертиза на државните службеници.

- **Интерперсонални способности:** комуникација, меѓучовечки односи, оценка на резултатите, лидерство, преговарање.
- **Концептуално – интегративни способности:** стратегиско и оперативно планирање, организациски дизајн, креирање на деловна политика.

Развивањето на овие знаења и вештини се одвиваат низ три нивоа:

Најниско ниво кое обезбедува знаења и вештини потребни за оперативна способност, **средно ниво** со чија помош се развиваат одредени способности и **стратешко ниво** кое овозможува стекнување на фундаментални знаења.

Одредување на потребите и целите на обуката на општинската администрација

Организациониот пристап кон обуката на државните службеници претставува најпрво да се одредат потребата и целите на обуката, секогаш постои разлика помеѓу постојаното и потребното ниво на знаења, вештини и однесувања на државните службеници за успешно извршување на работата. Таа разлика манифестира низа проблеми поврзани со функционирањето на општинската администрација. За тоа да се надмине јазот помеѓу постојаните и потребните знаења, вештини и однесувања се решава со соодветен систем за обука. Треба да се даде одговор на две прашања: кои знаења и вештини се потребни и кои луѓе треба да бидат опфатени со обуката. Одговорот се добива со правење на детална анализа на три нивоа:

- Анализа на работата

- Анализа на работата на работното место

- Анализа на државниот службеник – извршител на работата

- Анализа на работата: оваа анализа треба да одреди колку Општината и нејзините организациски делови ги остваруваат утврдената стратегија и целите и дали обуката на државните службеници претставува фактор

за остварување на подобри резултати. Појдовна основа претставува деловната стратегија, различните деловни стратегии бараат различна обука, и затоа се утврдува доминантната стратегија.

- **Анализа на работата на работното место:** опфаќа одредување на работните активности и прецизирање на работните задачи кои ги извршува државниот службеник. Таа исто така ги утврдува знаењата, вештините, однесувањата и другите индивидуални карактеристики кои се потребни за успешно исполнување на работните задачи.

Анализата на работата се извршува во три фази:

- Избор на работите кои ќе се анализираат
- Попис на задачите кои се извршуваат на одделни работни места, анализата се ограничува на оние задачи кои се најбитни и најтешки и кои најчесто се извршуваат
- Одредување на знаењата, вештините и способностите кои се потребни за успешно извршување на секоја задача. Во оваа фаза се утврдуваат и стандарди за извршување на конкретни задачи.

- **Анализа на државниот службеник – извршител на работата:** има за цел да даде одговор на прашањето како државниот службеник ги извршува работните задачи и да одреди кои знаења, вештини, способности и однесувања треба да се стекнат со помош на обуката. Оваа анализа ни ја покажува разликата помеѓу постојаните знаења и потребните, како и кои државни службеници треба да бидат опфатени со обука.

Извршените анализи на трите нивоа овозможуваат одредување на потребите за обука на државните службеници во општинската администрација: во кои делови е потребна обука, за кои поединци, за кои работни задачи и за кои елементи од нивните класификации (знаења, вештини и однесувања). Врз таа основа се формираат и целите на обуката кои претставуваат мост помеѓу потребите за обука и програмите за обука.

Не е лесно да се повлече јасна граница помеѓу обуката и развојот на државните службеници. Додека **обуката** претставува процес на збогатување и проширување на знаењата, вештините и однесувањата на државните службеници со цел подобро и поефикасно извршување на работата на конкретното работно место, **развојот** претставува оспособување на државните службеници за извршување на работите и работните задачи на други работни места или на работни места кои сега не постојат, а ќе се јават во иднина.

Разлики помеѓу обуката и развојот на државните службеници

Карактеристики	Обука на државните службеници	Развој на државните службеници
Временската ориентација	Сегашност	Иднина
Употреба на работното искуство	Ниска	Висока
Цел	Подготовка за сегашната работа	Подготовка за промени
Партиципација на вработените	Задолжителна	Доброволна

извор: Стандарди за управување со човечки ресурси 2009 год.

Најважни цели на развојот на државните службеници се:

- Перманентно приспособување на квалификациите на државните службеници на барањата на работата
- Обезбедување и користење на квалитетни потенцијали од интерни извори
- Обезбедување и зголемување на конкурентската способност
- Зголемени можности за задоволување на кадровските потреби од интерни извори
- Зголемување на мотивацијата на државните службеници

- Развојот претставува инвестиција за успех на општинската администрација во иднина со мали материјални вложувања
- Зголемување на општествената одговорност на општинската администрација
- Стабилност на социјалниот статус на општинската администрација
- Поттикнување на мобилноста внатре во општинската администрација и на мултифункционалноста.

МЕЃУЧОВЕЧКИ ОДНОСИ КАКО ФАКТОР ЗА РАЗВОЈОТ ВО ОПШТИНСКАТА АДМИНИСТРАЦИЈА

Менторство е однесување и процес при којшто еден државен службеник (ментор) дава помош, насочува, советува, помага во обучувањето или развојот на друг државен службеник.

Менторот треба да има квалитетна менторска програма. Менторството се оценува. Може да има и прашалници, кои ќе ги пополнуваат штитениците. Менторските програми можат да бидат и со нововработени.

Менторство може да биде насочено кон подобрување на сите аспекти на работењето на општинската администрација: внатрешни организациски процеси и процедури, управување со ресурси, комуникација и односи помеѓу државните службеници, тимската работа, лидерството, комуникација и односи со партнери и граѓани, поставување на цели, годишно планирање, стратешко планирање и друго.

4. ФАЗИ НА ТИМСКАТА РАБОТА ВО ОПШТИНСКАТА АДМИНИСТРАЦИЈА

Процесот на градење на ефикасен тим во општинската администрација вклучува четири главни задачи (*формирање на тим, градење на единственост на тимот, одржување на состаноци на тимот, евалуација на ефикасноста на тимската работа*)

4.1. Формирање на тим

Тимовите се формираат во зависност од тоа каква задача ги чека. Нивната големина може да се менува, но треба да се има предвид дека комуникацијата во тимовите со повеќе државни службеници е отежната и најоптимални се покажале тимовите кои имаат од пет до десет државни службеници. Затоа тимот треба да има колку што е можно помалку државни службеници, но кои ќе ги поседуваат потребните знаења и вештини за да се задоволи целта или мисијата на тимот (Stech & Ratliffe, 1985, str.118). Премногу голем тим може да има негативен ефект кај државните службеници, да ја намали желбата на државниот службеник да учествува во процесот и да создаде проблеми.

Тимовите треба внимателно да се формираат. Не може било која група да стане тим. Во тимот треба да се внимава на следното:

- да има државни службеници од различни области, професии
- да има државни службеници во тимот со различни улоги, активни учесници, соработници, издавачи, комуникатори...
- да има државни службеници кои од надвор можат да влијаат на работата на тимот
- да има раководител во тимот кој е подготвен да заземе демократски став.

“Никој не го има сиот потребен алат” (Pense и Wilson, 1994)

Затоа државните службеници со различни професии, со различни искуства, внесуваат во тимот различни знаења и умеења и авторитети. Тие ја делат заедничката мисија и филозофија, создаваат заеднички идентитет и заеднички продукт, низ работа и соработка на осмислување, негување и спроведување на системски пристап на задачата.

Секој случај бара посветеност, темелна и деликатна обработка

Тимската работа во општинската администрација заеднички се планира и координира. Се избегнува односно минимизира секундарната трауматизација до која може да се дојде по “отварање и копање” по болните искуства, Се настојува да ниеден случај не биде “изгубен во системот”

Успешноста на тимот во општинската администрација се заснова на заеднички идентитет, соработка и поверение.

Добро е кога тимот е формиран од државни службеници кои во својата професионална едукација и пракса покажале дека го ценат и негуваат системскиот пристап и спремност да во тој правец и понатаму се развиваат.

4.2. Градење на единственост на тимот во општинската администрација

Со цел да се изгради ефикасен интердисциплинарен тим, државните службеници во тимот треба да увидат дека имаат заеднички интерес да одговорат на потребите на корисникот (Gardner, 1980). Единственоста ќе се развива со чувството дека секој државен службеник е вреднуван член на тимот и дека неговиот придонес е важен за формулирање на релевантен план. Auvine и неговите колеги (1978) идентификуваат неколку суштински ставови кои даваат придонес кон ефикасноста во работата.

За да има единственост во тимот треба:

1. Договор на тимот кој ги зацртува очекувањата за соработка а не за натпревар.
2. Заедничка заслуга за идеите.
3. Вреднување на чувствата и гледиштата на членовите.
4. Поттикнување на придонес од страна на членовите.
5. Превземање напори за изедначување на моќта на сите членови на тимот.
6. Увидување дека недоразбирањата се природно нешто во тимската работа и дека тие можат да се решат.
7. Соработничко однесување меѓу државните службеници во тимот.
8. Секој државен службеник во тимот да ги открие целите и проблемите што постојат.
9. Негување на индивидуалните разлики.
10. Тимската работа да стане извор на нови навики и способности.
11. Соработката не треба да влијае врз процесот на аргументација и на донесување на одлуките.
12. Секој тим треба да води сметка за потребите и способностите на државните службеници кои го сочинуваат тимот.
13. Раководството внатре во тимот треба да биде децентрализирано и одредено според ситуацијата.
14. Државните службеници треба да се слушаат еден со друг.
15. Можните несогласувања во тимот да се претворат во креативни.
16. Донесување на заеднички одлуки (во првата фаза *Отворање* треба кога ќе се најде на проблем секој државен службеник да даде некаков предлог, втората фаза *Разработување* е кога се даваат предлози а третата фаза *Затворање* е кога се размислува како да се групираат предлозите).
17. Донесување на позитивна енергија во тимот.
18. Работа на самоевалуација и заштита на идентитетот на тимот.
19. Проценување на успешноста на работата во тимот.
20. Заедничка заслуга за идеите.

За тимот во општинската администрација да е ефикасен треба да се поттикнува интеракцијата помеѓу сите државни службеници во тимот. Како прво треба да се води сметка за целите и задачите на тимот се јасни и дека државните службеници во тимот разбираат што се очекува од нив, како и природата на нивните улоги во рамките на тој процес (Торман, 1980). Ова може да се постигне преку телефонски контакти и кореспонденција пред одржувањето на првиот состанок и преку обезбедување на ориентациски информации и обука за државните службеници уште во самиот тимски процес (Фох, 1987). Како второ, може да се поттикне неформално дружење на почетокот на состанокот на тимот. Поттикнувањето на државните службеници во тимот да се запознаат меѓусебно ќе ја намали природата на состаноците на тимот.

4.3.Одржување на состаноци на тимовите на општинската администрација

Треба да се има предвид и тоа каде тимот ќе се состанува. Секој тим треба да има своја просторија за работа, за планирање активности, за проценување на ефикасноста на работата и сл. Менаџерот (во најголем број на случаи во општинската администрација тоа е раководителот) ќе се грижи за максималната продуктивност на тимот. Главен производ на процесот е изготвување на пишан план за услуги и поддршка со јасно дефинирани и зацртани намери, цели, активност и улоги на државните службеници во тимот.

На првиот состанок државните службеници се запознаваат меѓусебе доколку претходно не соработувале, а ја запознаваат и проблематиката на која ќе работат, просторот со кој располагаат и со можниот начин на комуникација (време на состанокот, начин на договарање, поделба на материјалот, кому да се обратат во случај на итна интервенција)

Раководителот може да го конципира секој состанок преку превземање на пет главни чекори (*Avery, Auvine, streibel & Weiss, 1981*)

1. **Социјално дружење.** Ова подразбира обезбедување на време за дружење и лични контакти пред да започне формалната работа на тимот.
2. **Ориентирање.** Тимот потоа продолжува со вршење на краток преглед на она што веќе е постигнато за време на претходниот состанок и за она што треба да се постигне за време на тековниот состанок
3. **Структурирање.** Тимот врши преглед на оперативните правила. Избирањето на државен службеник за водење записник за тимскиот процес, одлуките, утврдување на фацилитатори и дискутирање на правилата за воведување нов материјал за процена или други информации се исто така важни активности.
4. **Конструктивна работа.** Тука почнува вистинската работа во однос на планирањето. Во текот на оваа фаза ќе бидат опфатени дискусии и утврдување на потребите на корисникот- во овој случај граѓаните, целите, услугите и поддршката, активностите, временските рокови и очекуваните промени.
5. **Заклучок.** Државните службеници во тимот ќе вршат преглед на напредокот кој е постигнат во однос на планот за услуги и поддршката за граѓаните. Ќе вршат преглед на донесените одлуки и ќе утврдат задачи за следниот состанок доколку таков е потребен да се одржи.

Сепак, тимот не може да функционира од првиот ден Тој се создава и развива и затоа поминува преку следните развојни стадиуми или фази: (Tuchermans: Four stages of team development)

1. Формирање
2. Бранување
3. Нормирање
4. Функционирање

Во првата фаза **ФОРМИРАЊЕ** државните службеници кои подоцна ќе го сочинуваат тимот се собираат и ориентираат кон проблемот кој го решава тимот. Се уште не се знае дали сите ќе учествуваат во идниот тим.

1. **Формирање** (државните службеници се претпазливи, ги проценуваат другите, размислуваат дали да се приклучат на тимот, ги проценуваат сопствените сили и сл.)
2. **Бранување** (има интеракција, попрецизно се дефинираат улогите што ги добиле, ја воочуваат личната позиција и начинот на соработка во тимот. Во оваа фаза сеуште размислуваат како поединци и се борат за личен наместо за зеднички статус)
3. **Нормирање** (се проценуваат способностите на тимот)
4. **Функционирање** (тимот е проверен во многу ситуации и работи, гарантира квалитетот на изведбата, улогите во тимот се структурирани и флексибилни, државните службеници се задоволни со интеракцијата што се случува во тимот).

4.4. Евалуација на ефикасноста на тимската работа во општинската администрација

Евалуацијата на тимската работа во општинската администрација е важна во смисол на тоа што евалуацијата може да се јави за време на завршните фази на секој состанок на тимот. Оваа информација може да се прегледа за време на ориентационата фаза на следниот состанок. Преку ваквите методи и постојана евалуација, државните службеници во тимот може да ја подобрат ефикасноста на процесот и резултатите на планирањето.

Ефикасноста на тимот државните службеници треба свесно да ја проценат. Важни се две димензии на евалуацијата. Прво, тимот ќе ја испита ефикасноста во процесот на меѓусебните односи. Како второ, тимот ќе ја испита ефикасноста во спроведувањето на задачите потребни за изготвување на планот за услуги и поддршка на корисникот.

5. РАЗЛИКИ И СЛИЧНОСТИ КАКО ПОТЕНЦИЈАЛНИ ИЗВОРИ НА КОНФЛИКТИ И ПРЕДИЗВИЦИ ВО ТИМОВИТЕ НА ОПШТИНСКАТА АДМИНИСТРАЦИЈА

5.1. Професионални различности во општинската администрација

Мисија и филозофија на професијата- примарна грижа на лекарите е здравјето на детето, на социјалниот работник- зачувување на семејството, на полицаецот- собирање на докази за злодела, на тужителот- казнување на сторителот итн.

Различни стилови на професионалната работа и одлучување- лекарите се навикнати на брзина и самостојност во донесувањето на одлуките, од кои често зависи и животот на пациентите. Социјалните работници пак повеќе внимание посветуваат на партиципацијата на самите корисници во донесувањето на одлуките. Ваквиот стил на работа полицајците го доживуваат како неефикасен, па дури и фрустрирачки.

Од споменатите разлики произлегуваат и:

- Различните мерки за успешност на завршената работа, како и
- Различните очекувања од улогите и ресурсите на различните професии.

5.2. Индивидуални различности во општинската администрација

Во овие различности спаѓаат:

- Демокрафските разлики во полот, возраста, професионалното искуство и образованието на членовите на тимот, како и
- Разликите во особините на личноста во погледите на светот, во личните ставови и вредности (на пример: спој на теоритичарите и практичарите, на самостојните и зависните, на амбициозните и лежерните, итн.)

Кога овие разлики ќе се сватат како предизвик, доаѓа до создавање на нови улоги во тимот:

- тимскиот визионер (кој знае каде)- води сметка за општите цели и мисијата на тимот;

- тимскиот аналитичар (кој знае што)- ги разработува работите до детали;
- тимскиот организатор (кој знае кој, кога, каде и како за да работата се одвива подобро);
- тимскиот оператор- брз, ефикасен и со „лесен скок“;
- тимскиот критичар или евалуатор- кој се грижи за работата;
- тимската мајка или „душата на тимот“- кој асе грижи за луѓето во тимот;
- тимскиот „мајстор“- за разврзување на јазлите и отстранување на тешките дилеми и проблеми (Pence и Wilson, 1994).

Различностите често доведуваат до недоразбирање и судири во општинската администрација. Тие можат да настанат во врска со активностите, особините на личноста, промените, комуникациите, навиките, преференциите, односите, одговорностите, вредностите, заради разликите помеѓу доменот на фактите и доменот на желбите и очекувањата и др.

Од недоразбирањата и судирите не треба да се брани со нивно негирање, потискување или минимизирање, бидејќи сето тоа ги зголемува шансите да тие деструктивно делуваат на работата и односите во општинската администрација. Напротив, добро е да се биде отворен за соочување со конфликтите, како и за нивно решавање, бидејќи конфликтите носат во себе значаен потенцијал за развој на тимот.

Кризите во тимот можат да бидат од развојно или ситуационо потекло.

- Кризата на идентитетот може да има во основа несигурен професионален идентитет или страв од губење на професионалниот идентитет (ригидно чување на стартната позиција, мотивирана од страв од губиток на основната струка, статус, моќ (на пример: грижа („Дали во тимот ќе престанеме да бидеме лекари или ќе бидеме сваштари?“)). Напротив пред државните службеници во тимот е шанса да, учејќи едни

од други, ги шират видиците и така да ги збогатат своите знаења и да ги унапредат своите основни стручни компетенции. Развојот на тимскиот идентитет може, значи да се гледа и како добиток, бидејќи тој не само што не го загрозува туку и го збогатува основниот професионален идентитет. Во кризни ситуации државните службеници користат разни механизми на одбрана и надминувања, како што се, на пример: повлекување, фрагментирање, сепаратизам и дефанзивно однесување.

- Преклопувањето на професионалните граници е феномен до кој се доаѓа при одредни сличности кои постојат помеѓу различни професии и кои често се манифестираат со несигурност, недоверба и со ривалство во односите на членовите на тимот. Клеветењето и ривалството добро е да се замени со здраво такмичење. Со други зборови, наместо прашањето: „Кој е подобар?“ или „Кој е крив?“- поконструктивно е да се праша: „Кој во овој момент има моќ да ја направи заедничката работа подобра, према веќе договорени критериуми?“ Таквото рамноправно учество во тимската одговорност може да ја ублажи професионалната посесивност.

5.3. Конструктивен соработнички однос во општинската администрација

Трите клучни потпирања на конструктивниот соработнички однос во општинската администрација се: *реципроцитет*, *флексибилност* и *професионален интегритет* (Hornby и Atkins, 2000)

1. Реципроцитетот подразбира:

- заинтересираност на државните службеници едни за други
- взаемно разбирање и доверба помеѓу државните службеници
- размена на информации помеѓу државните службеници во тимот
- уважување на знаењето, вештините и работата на другите, како и на нивните мислења и чувства
- взаемна поддршка и остварување на задачите

- спремност со заедничка работа да се надминат вештините во процесот на работата и соработката

2. Флексибилноста се однесува на спремноста:

- за истражување на нови идеи, методи на работа и односи во тимовите на општинската администрација
- за промените во односите кои се неопходни во развојот
- за дефинирање на задачите во областите кои се преклопуваат
- за модифицирање на улогите и моќта во тимовите на општинската администрација.

3. Професионалниот интегритет

- во прв план го става интересот на граѓаните (пред интересите на општинската администрација, доколку дојде до конфликт на интереси)
- води сметка за целовитоста на интересите на сите учесници во процесот на заштита
- постојано преиспитување на ставовите, односите и праксата, како и високо ниво на свест за соработка и мотивација за унапредување на соработката во тимовите на општинската администрација.

5.4. Стратегија на изградба на конструктивен соработнички однос во тимот (Pence и Wilson, 1994)

Индивидуални стратегии:

- да се запознаат други професии;
- да се гради социјална блискост и да се негуваат добри меѓусебни односи во тимот;
- да се негува отворена комуникација;

- да се негува еднаквост и да се минимизира диференцијацијата на моќта;
- да се охрабрува меѓузависноста;
- да се негува идентификацијата со тимот;
- да се биде отворен за конфликти и да се трага за конструктивни решенија кои се „победнички за двете страни“

Општествени стратегии:

- јасно дефинирање на улогите
- колективно повикување, уважување, надградување
- заедничка едукација
- јакнење на внатрешните сили и меѓусебните потпирања во тимот, намалување на зависноста од супервизија.

II ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ

1. Предмет и цели на истражување

Точното мерење на перформансите на организациските тимови е од големо значење за работата на општинската администрација. Тоа е процес во кој се вложува многу време и напор. Успешноста на работата на општинската администрација на крај го одредува и севкупниот перформанс на Општината, така да тие кои се способни да воспостават добри односи помеѓу државните службеници во тимот и да изградат добри комуникациски канали се од голема важност за успехот на секој проект со кој се справува општинската администрација. Во таква средина сите државни службеници во тимот ќе бидат во можност да се здобијат со нови вештини и знаења за во иднина. Дополнително на тоа, еден критичен аспект од точната проценка на тимскиот перформанс се изразува преку можноста општинската администрација да добие фидбек за нејзиниот придонес, посочување на грешки и корекција на истите со што би се спречило нивно повторување.

Една карактеристика на процесот на прецизна проценка на перформансите е дека во многу случаи луѓето не знаат кои аспекти да ги земат како критериуми.

Затоа, мора да се постави вистинскиот перформанс бенчмарк за секој тим, и да се има знаење и искуство како да се процени перформансот на индивидуално и тимско ниво врз основа на тој бенчмарк.

Под влијание на технолошкиот развој, глобализацијата и децентрализацијата, условите за работа и природата на работата се менуваат континуирано и брзо, а оттаму и потребата за тимска работа денес е многу поголема од било кога. Затоа, значајно е прашањето за карактеристиките на успешните или ефективните тимови во општинската администрација. Потребно е да се формираат врски помеѓу сите тимови во општинската администрација во рамките на Општината и тимовите треба да се поврзани во целина. Една од важните работи за ефективните тимови во општинската администрација е климата или атмосферата во која тие работат и која тие ја создаваат. Успешните

тимови се насочени кон реализирање на поставените задачи и остварување на целта. Во текот на работата не постојат знаци на незаинтересираност, незадоволство или здодевност, туку релаксирана атмосфера во која е создадена здрава клима помеѓу државните службеници во тимот. Разликите во вредностите и карактеристиките на личностите се почитуваат што доведува до ситуација на отвореност и искреност во текот на работата, прифаќање на различни мислења, споделување на искуства и заедничко донесување на одлуки. Пристапот кон резултатите од работата на тимовите во општинската администрација е правилен и чесен, а со тоа се зголемуваат настојувањата за подобрување на својата ефективност и ефикасност. Тимот добро функционира ако државните службеници се отворени и искрени, внимателно се слушаат поединечните мислења и идеи, постои соочување со конфликтите и нивно надминување и на крај одлуките се донесуваат со консензус.

Со цел да се прикаже суштината на еден ефективен тим во општинската администрација се наведуваат следниве карактеристики кои треба да ги поседува тој тимот.

- Споделува јасни и одговорни цели- Ефикасниот тим започнува со јасно дефинирана цел. Се разговара за вредностите, се дискутира за работата на тимот, се поставуваат целите и врз основа на нив се одредуваат задачите и на крајот се поставуваат јасни процедури во донесувањето на одлуките.
- Во текот на реализацијата на активностите се следат и оценуваат процесите за постигнување на саканата цел како и процесите што се спроведуваат во текот на работењето на општинската администрација.
- Има постојана меѓусебна комуникација- постои отворена комуникација помеѓу државните службеници во тимот и помеѓу раководителот и државните службеници од тимот. Добрата комуникација претставува клуч при изградувањето на односите со луѓето и создавање позитивна атмосфера за работа.

- Има клима на поддршка и доверба- се почитуваат идеите на сите државни службеници во тимот, има постојана поддршка во остварувањето на целите, се респектираат различните мислења, а истовремено се зголемува меѓусебната доверба и почит.
- Постои конфликт но истиот е конструктивен- често се појавуваат различни мислења, спротиставени идеи и истите се третираат како прифатливи и со нив се работи конструктивно.
- Грижлив однос кон државните службеници во тимот- во тимот секој државен службеник треба да има можност за усовршување, треба да се бараат можности и начини за развој на секој државен службеник преку редовно следење на поединечните достигнувања и обратно.
- Поврзаност- обезбедува државните службеници во тимот да го посветат своето време, знаење, умеење и енергија за остварување на тимските цели.
- Кохезивност- државните службеници во тимот имаат чувство на заедништво или заедница во рамките на групата. Кохезивните тимови во општинската администрација се ефективни тимови.

2. Цели на истражувањето

Целта на истражувањето е да се стекне увид во тимската работа во Општинската администрација и нејзиното влијание врз ефективноста на работата.

Тоа ќе овозможи да се изнајдат методи, техники и инструменти за проверка на компетенциите на тимската работа, да се изврши анализа на резултатите од истражувањето и нивна интерпретација.

3. Хипотези

3.1. Генерална хипотеза

Ако во општинската администрација се застапени основните елементи при тимската работа, ќе има поголема ефективност и подобри резултати во работата на Општината и надвор од неа.

3.2. Посебни хипотези

3.2.1. Посебна хипотеза Кохезивност

Ако во тимот има **кохезивност**, тогаш ќе има поголема ефективност и подобри резултати во работата на Општината и надвор од неа.

3.2.2. Посебна хипотеза Соработка

Ако има **соработка** помеѓу државните службеници во тимот, тогаш ќе има поголема ефективност и подобри резултати во работата на Општината и надвор од неа.

3.2.3. Посебна хипотеза Професионални односи

Ако се негуваат стабилни, адекватни и толерантни **професионални односи**, тогаш ќе има поголема ефективност и подобри резултати во работата на Општината и надвор од неа.

3.2.4. Посебна хипотеза Комуникација

Ако има **комуникација** помеѓу државните службеници во тимот, тогаш ќе има поголема ефективност и подобри резултати во работата на Општината и надвор од неа.

3.2.5. Посебна хипотеза Прилагодување

Ако во тимската работа има **прилагодување** на промените и поделба на одговорностите, тогаш ќе има поголема ефективност и подобри резултати во работата на Општината и надвор од неа.

3.2.6. Посебна хипотеза Лични односи

Ако има добро поставени **лични односи**, тогаш ќе има поголема ефективност и подобри резултати во работата на Општината и надвор од неа.

3.2.7. Посебна хипотеза Континуиран професионален развој

Ако има **континуиран професионален развој** помеѓу државните службеници во тимот, тогаш ќе има поголема ефективност и подобри резултати во работата на Општината и надвор од неа.

4. Методи и техники на истражување

Приодот кој е користен во истражувањето е квантитативен-дескриптивен. Од истражувачките постапки применета е анкетата како основна техника. Истата е наменета за собирање на податоци за согледување на нивото на ефикасност и ефективност со кое тимовите во општинската администрација ги извршуваат своите задачи. Анкетниот прашалник содржи 33 прашања (во прилог).

Бидејќи нивото на анализа ја определува квантитативната анализа на емпириските податоци, нивото на анализирање ќе биде ординално, затоа што категориите во одговорите на прашалникот се рангирани со вредности од 1 до 5 .

1. Воопшто не се согласувам;
2. Не се согласувам;
3. Ниту се согласувам; ниту не се согласувам;
4. Се согласувам;
5. Сосема се согласувам.

Дистанцата помеѓу овие критериуми не е еднаква.

Како мерен инструмент, е користена Ликеровата скала каде што вкупниот резултат на респодентот се добива како збир од одговорите на секоја изјава. За добиените податоци беше применета постапка за утврдување - аритметичка средина.

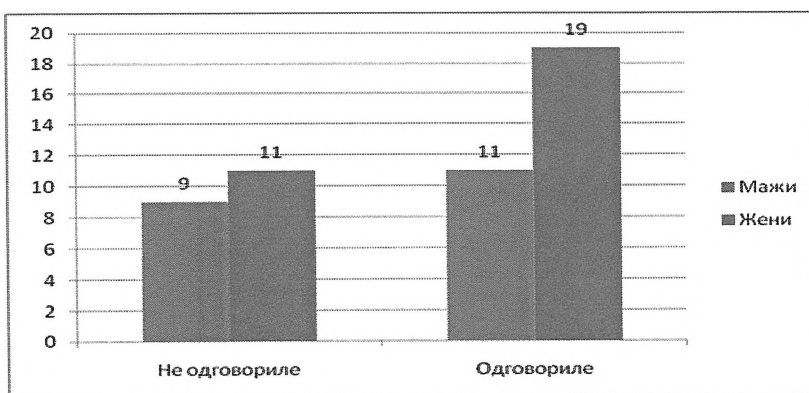
Интерпретацијата на собраните податоци ќе се процесуира преку резултатите добиени од примената на апликативниот програмски пакет *Excel*.

Резултатите од истражувањето се презентирани во табели и графикони.

5. Примерок на истражување

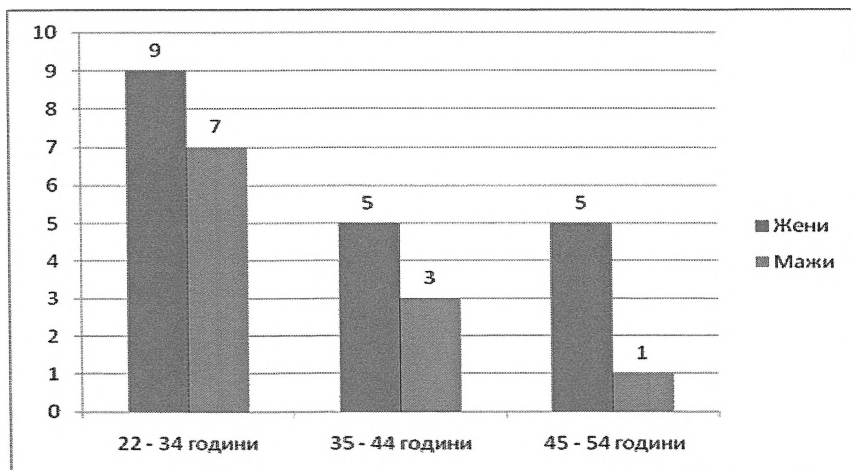
Истражувањето беше спроведено во Општина “XXX” во градот Скопје во период, ноември 2011 година, на репрезентативен примерок од 50 испитаници од различна возраст и пол.

Од вкупниот број испитаници, на прашалниците одговориле триесет, од кои деветнаесет жени, а единаесет мажи. На графикон број еден графички е прикажан примерокот на истражување.



Графикон 1 Примерокот на истражување според половата застапеност

Од анкетираниите на возраст од дваесет и две до триесет и четири години седум се мажи и девет жени. На возраст од триесет и пет до четириесте и четири години пет се жени и тројца мажи. На возраст од четириесет и пет до педест и четири пет се жени и еден маж.



Графикон 2 Структура на примерокот според полот и возраста

6. Анализа и интерпретација на резултатите од истражувањето

Во третиот дел се соопштени резултатите и направена е квантитативна, а потоа и квалитативна анализа на податоците добиени со прашалникот. Направената проценка на државните службеници во општинската администрација е со цел да се утврди дали основните компоненти на тимската работа придонесуваат за ефективност и ефикасност во работењето на општинската администрација. При анализата на податоците од прашалникот одговорите на прашањата беа класифицирани од “воопшто не се согласувам“ до “сосема се согласувам“. Потоа, истите се бодирани и пресметана е аритметичка средина за секое од прашањата. Добиените резултати се графички прикажани и интерпретирани во понатамошниот текст.

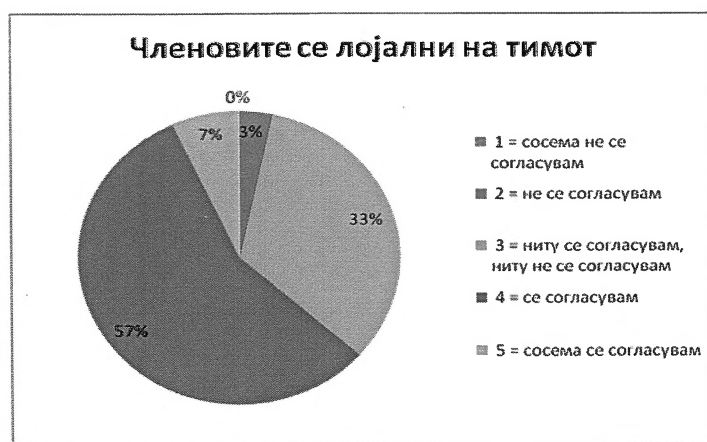
Со оглед на тоа што за соодветна интерпретација на резултатите од истражувањето потребна е квантитативна анализа на податоците добиени од прашалникот за државните службеници во општинската администрација, во овој дел од текстот презентирани се изјаснувањата на испитаниците на прашањата од прашалникот на петостепената скала.

6.1. Квантитативна анализа на посебните хипотези

6.1.1. Квантитативна анализа на посебна хипотеза Кохезија

Во понатамошниот текст се претставени податоците со процентуален приказ на одговорите на државните службеници во општинската администрација на прашањата што се однесуваат на посебната хипотеза Кохезија која гласи: Ако во тимот има кохезивност, тогаш ќе има поголема ефективност и подобри резултати во работата на Општината и надвор од неа.

Поврзаноста меѓу членовите во тимот сама по себе носи и лојалност помеѓу истите. На првото прашање од прашалникот државните службеници во општинската администрација се изјаснуваат колку тие сметаат дека има лојалност во тимовите во општинската администрација. На тврдењето што гласи: „Членовите се лојални на тимот“ на кое најголем број од испитаници одговориле дека се согласуваат 53%, значителен број на испитаници 33% одговориле дека ниту се согласуваат ниту не се согласуваат, а само 3% не се согласуваат (графикон 3)



Графикон 3 Процентуална распределба на одговорите за лојалност на тимот

Процентуалната распределба на одговорите за ова тврдење графички е прикажана и од аспект на полот на испитаниците. Испитаниците од женски пол во најголем број се согласуваат 53%,

додека 42% ниту се согласуваат, ниту не се согласуваат, а останатите 5% сосема не се согласуваат (графикон 4)



Графикон 4 Лојалност на тимот кај испитаниците од женски пол

Од испитаниците од машки пол за лојалноста во тимот се согласуваат 64% од испитаниците, 18% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам. 9% се изјасниле со не се согласувам. (графикон 5)



Графикон 5 Лојалност на тимот кај испитаниците од машки пол

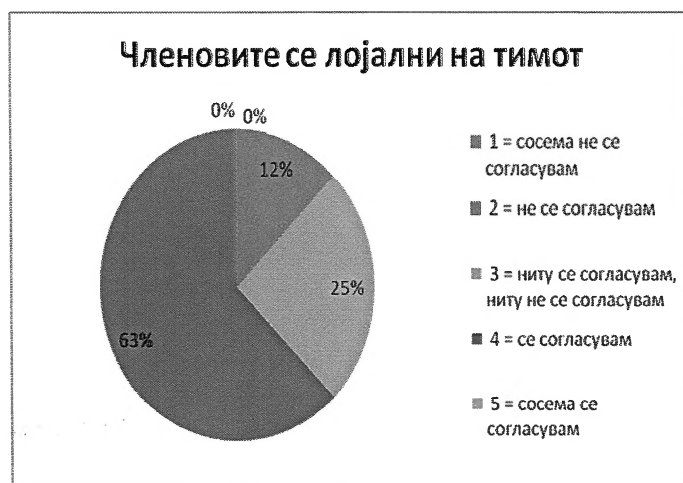
Во делот што следува е прикажана процентуалната распределба на одговорите согласно возраста на испитаниците. Од испитаниците на

возраст од 22 до 34 години сметаат дека членовите се лојални на тимот и тоа 44 % се согласуваат, исто во толкав број ниту се согласуваат, ниту не се согласуваат, а останатите 12% сосема се согласуваат. Со тоа се доаѓа до заклучок дека популацијата од 22 до 34 години во општинската администрација смета дека има лојалност во тимот (графикон 6).



Графикон 6 Лојалност на тимот кај испитаниците со возраст од 22 до 34 години

Од испитаниците на возраст од 35 до 44 години со се согласувам се изразиле 63% од испитаниците, а 25% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 12% се изјасниле со не се согласувам (графикон 7).



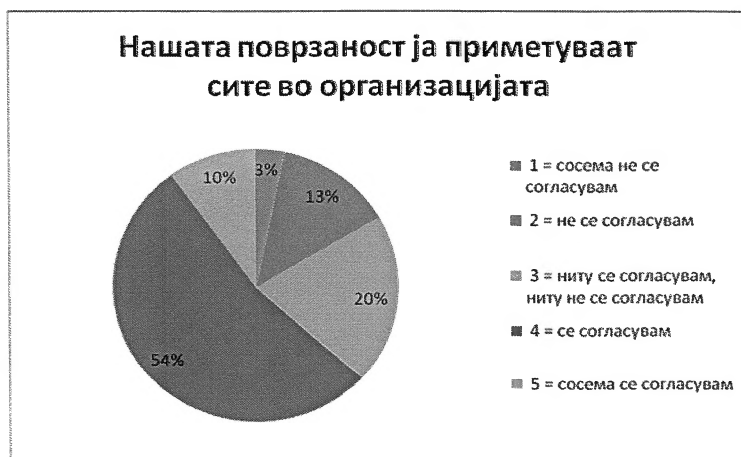
Графикон 7 Лојалност на тимот кај испитаниците од 35 до 44 години

Од испитаниците на возраст од 45 до 54 години за присуството на лојалност во тимот во најголем број се согласуваат и тоа 83% од испитаниците, додека 17% од нив се изјасниле со ниту се согласувам, ниту не се согласувам (графикон 8).



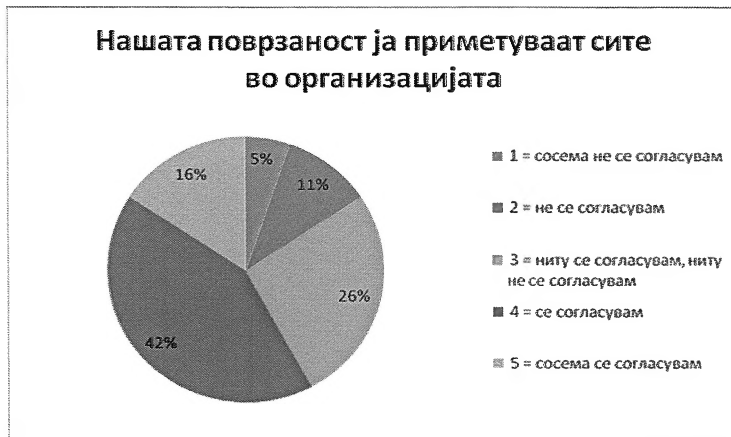
Графикон 8 Лојалност на тимот кај испитаниците од 45 до 54 години

За да може тимот успешно да функционира потребно е да има и поврзаност помеѓу членовите во истиот. Затоа и второто прашање од прашалникот се однесува на поврзаноста и истото гласи: „Нашата поврзаност ја приметуваат сите во организацијата” на кое со се согласувам се изразиле најголем број 54% од испитаниците, 20% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам, додека 3% од испитаниците сосема не се согласуваат (графикон 9)



Графикон 9 Поврзаност во организацијата

Од испитаниците од женски пол за тоа колку има поврзаност во организацијата со се согласувам се изразиле 42% од испитаниците, 26% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 5% сосема не се согласуваат (графикон 10)



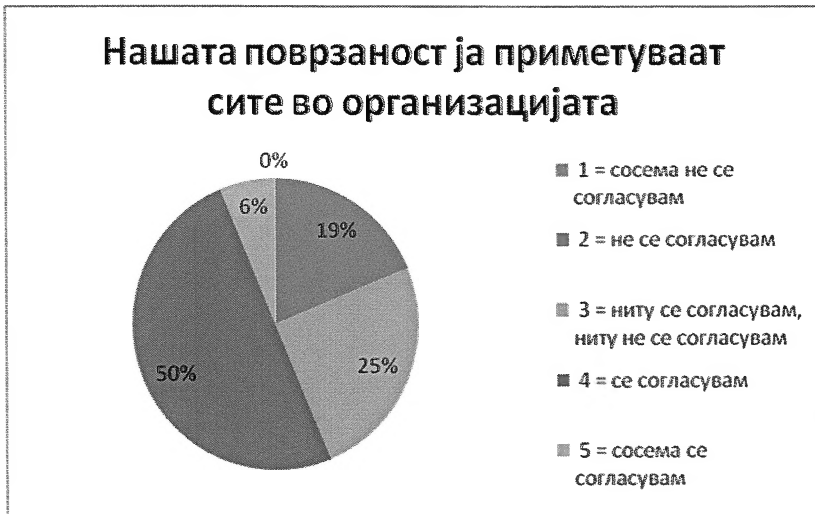
Графикон 10 Поврзаност во организацијата кај испитаниците од женски пол

Од испитаниците од машки пол на второто прашање од прашалникот „Нашата поврзаност ја приметуваат сите во организацијата“ најголем број од испитаниците се согласуваат 73% ,18% се изјасниле со не се согласувам, а 9% од нив ниту се согласуваат, ниту не се согласуваат (графикон 11).



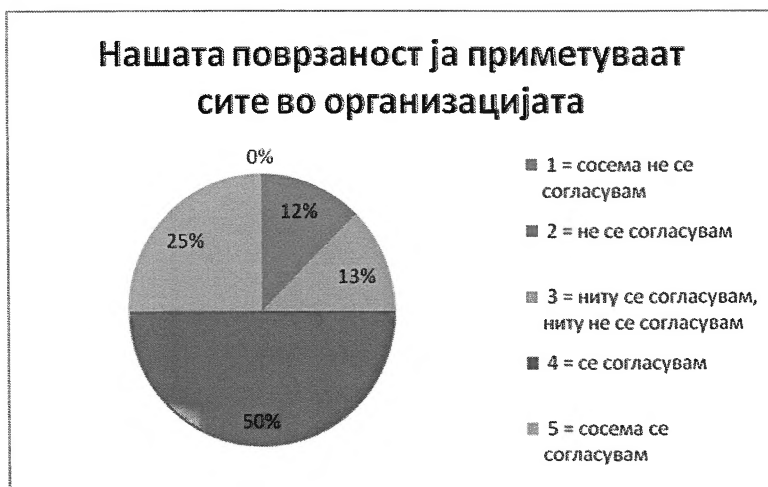
Графикон 11 Поврзаност во организацијата кај испитаниците од машки пол

Од испитаниците на возраст од 22 до 34 години на второто прашање од прашалникот „Нашата поврзаност ја приметуваат сите во организацијата“ со се согласувам се изразиле 50% од испитаниците, 25% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам. додека 19% се изјасниле со не се согласувам (графикон 12).



Графикон 12 Поврзаност во организацијата кај испитаниците од 22 до 34 години

Од испитаниците на возраст од 35 до 44 години на второто прашање од прашалникот со се согласувам се изразиле 50% од испитаниците, 25% сосема се согласуваат додека 12% се изјасниле со не се согласувам (графикон 13)



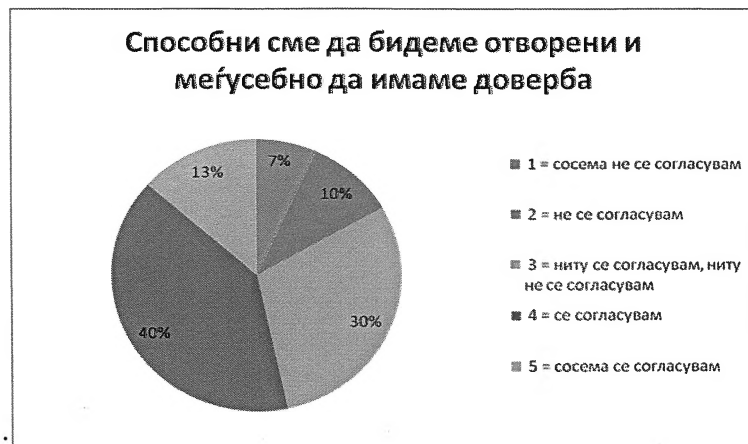
Графикон 13 Поврзаност во организацијата кај испитаниците од 35 до 44 години

Од испитаниците на возраст од 45 до 54 години со се согласувам се изразиле 67% од испитаниците, а 17% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам, додека 16% се изјасниле со не се согласувам (графикон 14).



Графикон 14 Поврзаност во организацијата кај испитаниците од 45 до 54 години

Довербата помеѓу државните службеници е многу битна за изградба на ефективен и ефикасен тим. На третото тврдење од прашалникот „Способни сме да бидеме отворени и меѓусебно да имаме доверба“ најголем број од испитаниците се изразиле 40% дека се согласуваат, а 30% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам, додека 10% се изјасниле со не се согласувам (графикон 15)



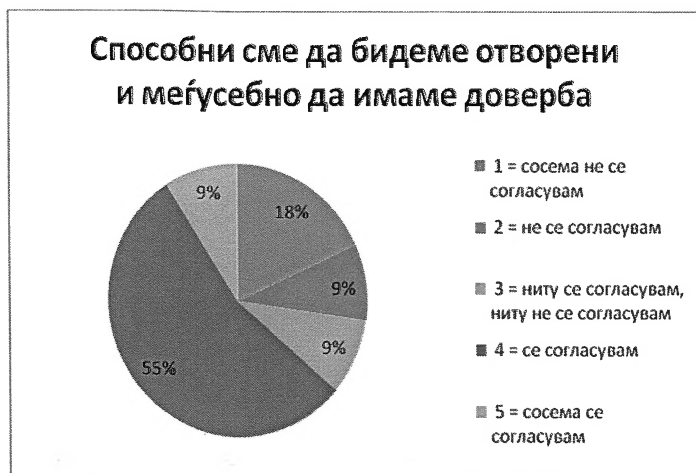
Графикон 15 Способни сме да бидеме отворени и меѓусебно да имаме доверба

Процентуалната распределба на одговорите за ова тврдење графички е прикажана од аспект на полот на испитаниците. Во најголем број ниту се согласуваат, ниту не се согласуваат 42%, се согласуваат 32% додека 10% не се согласуваат (графикон 16).



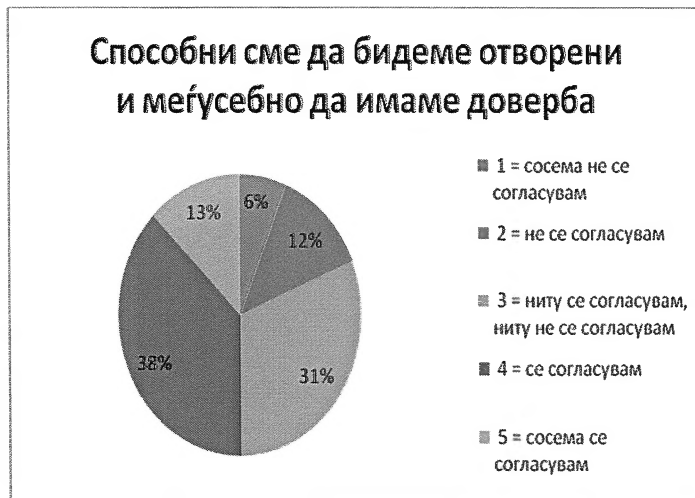
Графикон 16 Доверба кај испитаниците од женски пол

Од испитаниците од машки пол дека имаат доверба и се способни да се отворени еден спрема друг државните службеници се изразиле 55% од испитаниците дека се согласуваат со ова тврдење, 18% сосема не се согласуваат, додека 9% ниту се согласуваат, ниту не се согласуваат, не се согласуваат и сосема не се согласуваат (графикон 17).



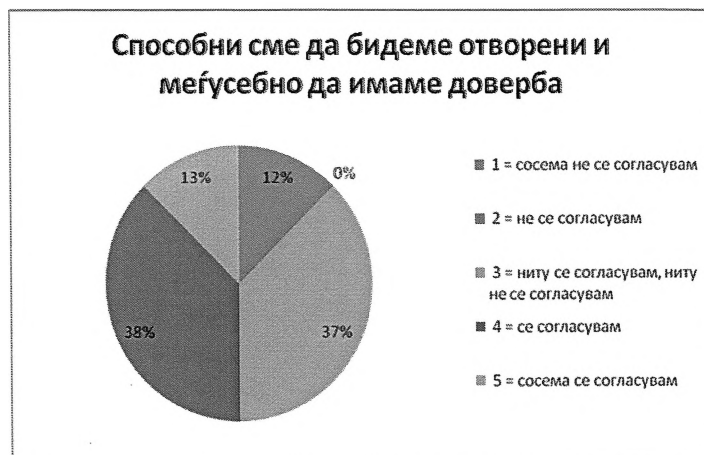
Графикон 17 Доверба кај испитаниците од машки пол

Во делот што следува е прикажана процентуалната распределба на одговорите согласно возраста на испитаниците. Од испитаниците на возраст од 22 до 34 години со се согласувам се изразиле 38%, додека 31% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам, а 12% се изјасниле со не се согласувам (графикон 18).



Графикон 18 Доверба кај испитаници со возраст од 22 до 34 години

Од испитаниците на возраст од 35 до 44 години на второто тврдење од прашалникот дали сметаат дека има доверба во тимовите на општинската администрација, во најголем број се согласуваат 38%, додека 37% ниту се согласуваат, ниту не се согласуваат, а 13% сосема се согласуваат (графикон 19).



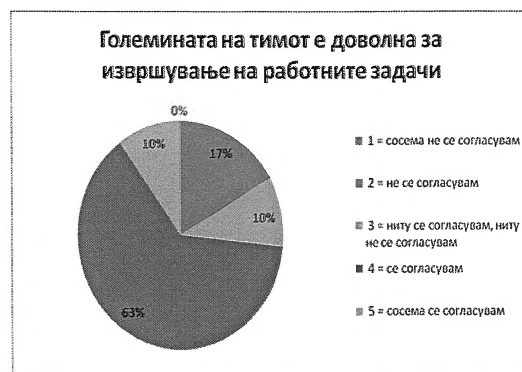
Графикон 19 Доверба кај испитаници со возраст од 35 до 44 години

Од испитаниците на возраст од 45 до 54 години со се согласувам се изразиле 50%, 17% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам, додека 16% се изјасниле со не се согласувам дека има доверба помеѓу државните службеници во општинската администрација (графикон 20).



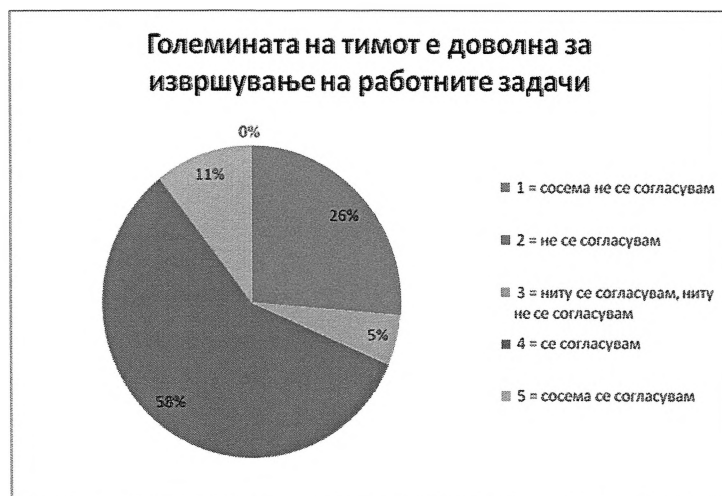
Графикон 20 Доверба кај испитаници со возраст од 45 до 54 години

Големината на тимот е битна за извршување на работните задачи бидејќи ако има мал број на членови во тимот тој нема да може успешно да ја заврши зададената задача, но и многу голем број на членови во тимот може да доведе до неефикасна работа на истиот. Четвртото прашање од прашалникот е за големината на тимовите во општинската администрација и истото гласи: „Големината на тимот е доволна за извршување на работните задачи“ со се согласувам се изразиле 63% од испитаниците, 17% се изјасниле со не се согласувам, додека 10% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам (графикон 21).



Графикон 21 Големината е доволна за извршување на работните задачи

Процентуланата распределба на одговорите за ова тврдење графички е прикажана и од аспект на полот на испитаниците. Од испитаниците од женски пол во најголем број се изразиле со се согласувам 58% од испитаниците, додека 26% се изјасниле со не се согласувам, а само 5% ниту се согласуваат, ниту не се согласуваат (графикон 22).



Графикон 22 Големината е доволна за извршување на работните задачи

Од испитаниците од машки пол со се согласувам се изразиле 73% од испитаниците, 18% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам, а останатите 9% се изјасниле со сосема се согласувам (графикон 23).



Графикон 23 Големината е доволна за извршување на работните задачи

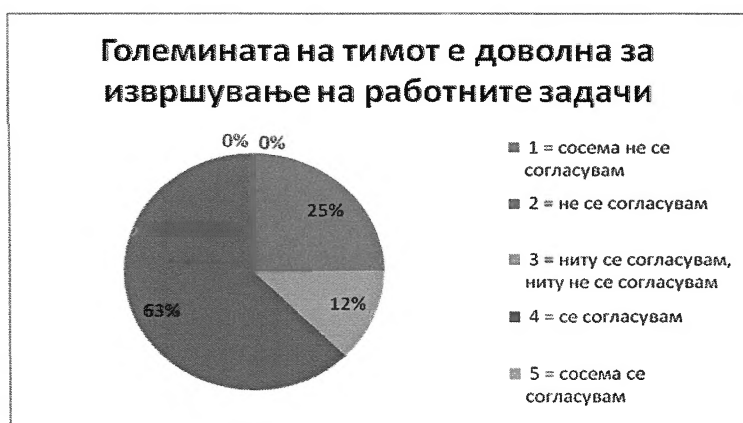
Во делот што следува е прикажана процентуалната распределба на одговорите согласно возраста на испитаниците. Од испитаниците на

возраст од 22 до 34 години со се согласувам најголем број се изразиле дека големината на тимот е доволна за извршување на работните задачи и тоа 62% од испитаниците, 6% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам., додека 19% се изјасниле со не се согласувам (графикон 24).



Графикон 24 Големината е доволна за извршување на работните задачи

Од испитаниците на возраст од 34 до 44 години со се согласувам се изразиле 63% од испитаниците, 25% се изјасниле со не се согласувам, додека останатите 12% ниту се согласуваат, ниту не се согласуваат дека големината на тимот е доволна за извршување на работните задачи (графикон 25).



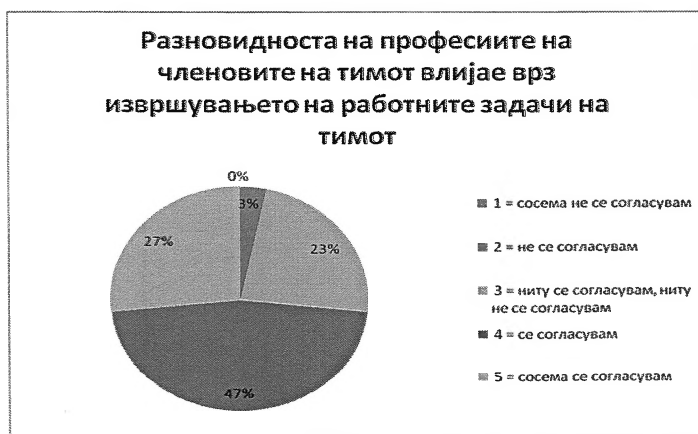
Графикон 25 Големината е доволна за извршување на работните задачи

Од испитаниците на возраст од 45 до 54 години со се согласувам се изразиле 67% од испитаниците дека големината на тимот е доволна за извршување на работните задачи, 17% сосема се согласуваат, а 16% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам (графикон 26).



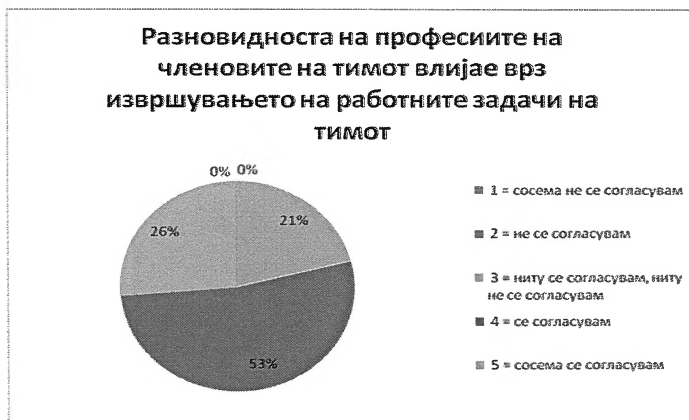
Графикон 26 Големината е доволна за извршување на работните задачи

За еден тим успешно да ги завршува работните задачи мора да има разновидност во професиите на членовите. Петото прашање од прашалникот е за разновидноста на професиите во општинската администрација и истото гласи: *“Разновидноста на професиите на членовите на тимот влијае врз извршувањето на работните задачи на тимот“*. Најголем број од испитаниците 47% се изразиле со се согласувам, 23% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам, додека 3% не се согласуваат (графикон 27).



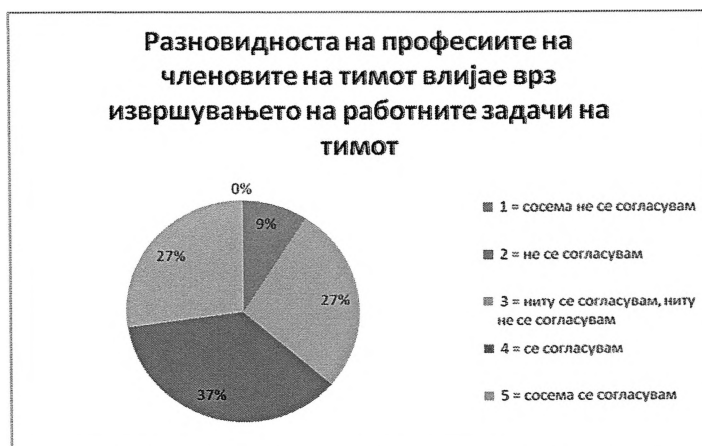
Графикон 27 Влијание на разновидноста на професиите

Процентуалната распределба на одговорите за ова тврдење графички е прикажана и од аспект на полот на испитаниците. Испитаниците од женски пол со се согласувам се изразиле 53% ,21% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 26% од испитаниците се изјасниле со сосема не се согласувам (графикон 28).



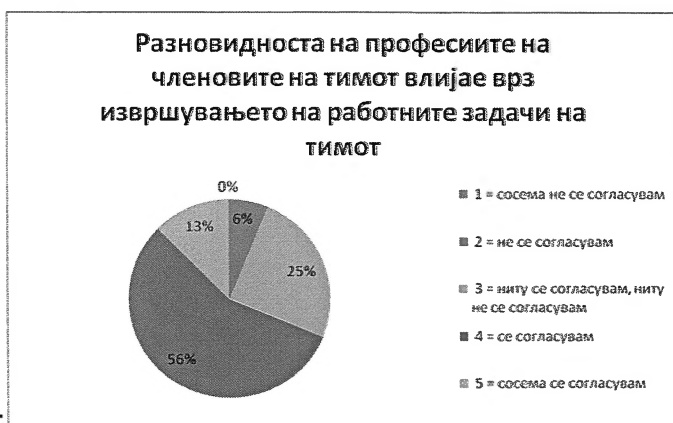
Графикон 28 Влијание на разновидноста на професиите кај женскиот пол

Од испитаниците од машки пол за влијанието на разновидноста на професиите врз извршувањето на работните задачи 37% од испитаниците се изјасниле со се согласувам, 27% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека најмал број испитаници 9% се изјасниле дека не се согласуваат со тврдењето дека разновидноста влијае врз извршувањето на работните задачи во тимот (графикон 29).



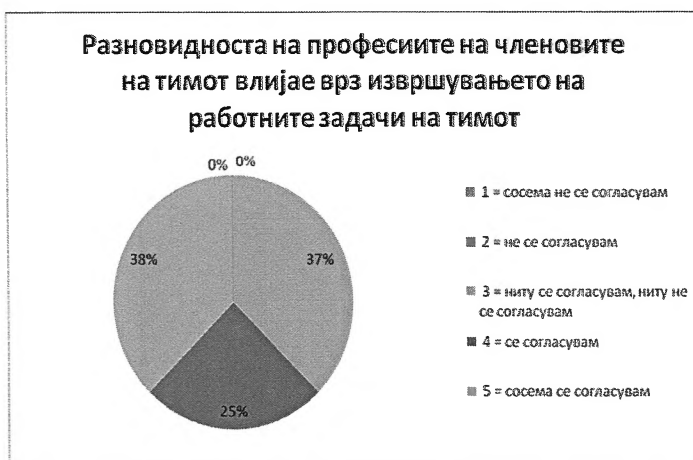
Графикон 29 Влијание на разновидноста на професиите кај машкиот пол

Во делот што селдува е прикажана пороцентуалната распределба на одговорите согласно возраста на испитаниците. Од испитаниците на возраст од 22 до 34 години на петото прашање од прашалникот со се согласувам се изразиле 56% од испитаниците, 25% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека најмал број 6% се изјасниле со не се согласувам (графикон 30).



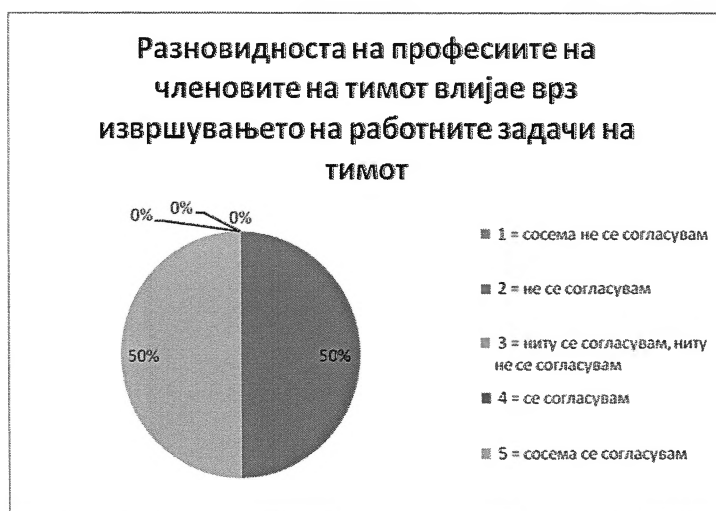
Графикон 30 Влијание на разновидноста на професиите на возраст од 22 до 34 години

Испитаниците на возраст од 35 до 44 години во најголем број 38% сосема се согласуваат дека влијае разновидноста на професиите врз извршувањето на работните задачи, 37% ниту се согласуваат ниту не се согласуваат, додека сосема не се согласуваат 0% (графикон 31).



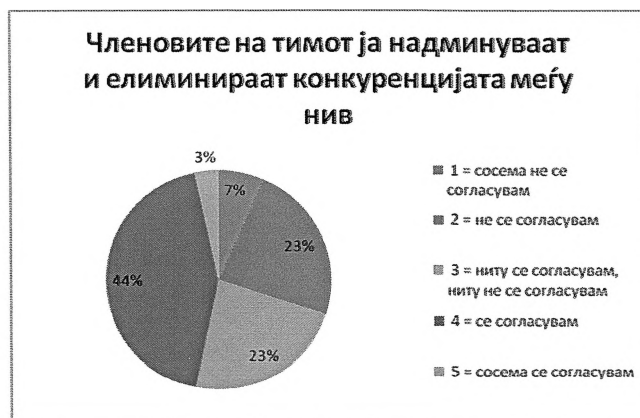
Графикон 31 Влијание на разновидноста на професиите на возраст од 35 до 44 години

Од испитаниците на возраст од 45 до 54 години на петото прашање со сосема се согласувам се изјасниле 50% од испитаниците, а останатите 50% од испитаниците со се согласувам (графикон 32).



Графикон 32 Влијание на разновидноста на професиите на возраст од 45 до 54 години

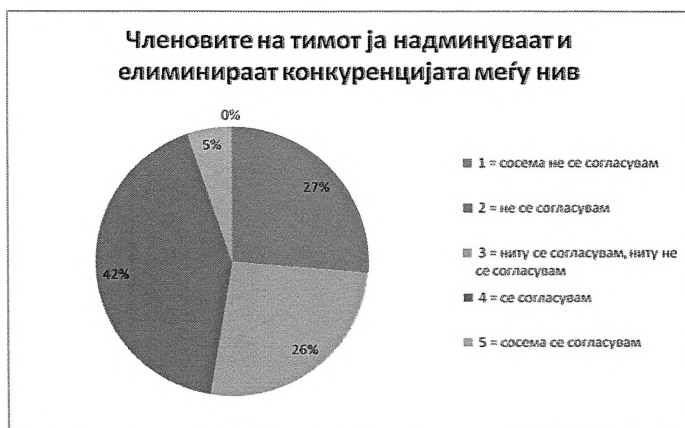
За во еден тим да има кохезивност мора да се надминува и елиминира конкуренцијата помеѓу членовите доколку не се елиминира и надминува конкуренцијата нема да има ни кохезија во тимот. На шестото прашање од прашалникот „Членовите на тимот ја надминуваат и елиминираат конкуренцијата меѓу нив“ со се согласувам се изразиле 44% од испитаниците и воедно најголем број, 23% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам. и исто толков број се изјасниле со не се согласувам (графикон 33).



Графикон 33 Надминување на конкуренцијата меѓу членовите

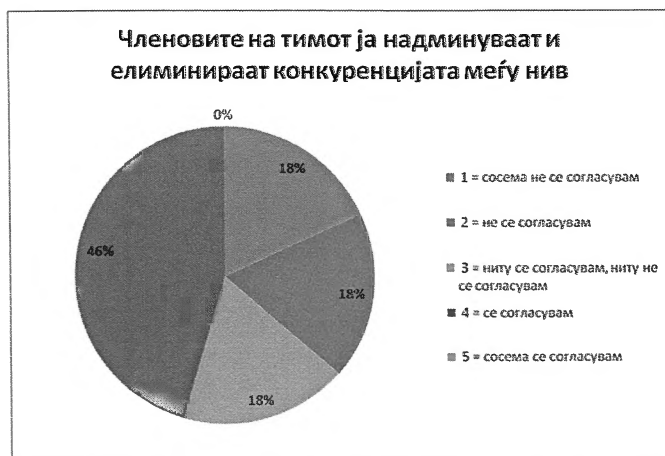
Процентуалната распределба на одговорите за ова тврдење графички е прикажана и од аспект на полот на испитаниците.

Испитаниците од женски пол 42% се изјасниле со се согласувам, 26% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 27% се изјасниле со не се согласувам (графикон 34).



Графикон 34 Влијание на разновидноста на професиите кај женскиот пол

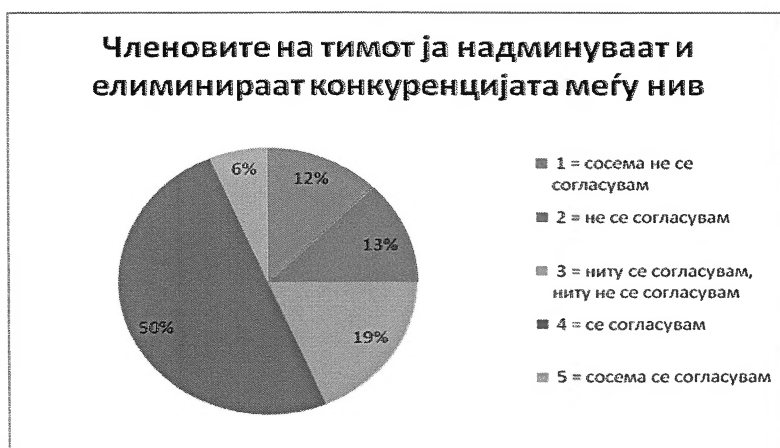
Од испитаниците од машки пол со се согласувам дека членовите ја надминуваат и елиминираат конкуренцијата меѓу нив се изразиле 46% од испитаниците, 18% од нив се изјасниле со ниту се согласувам, ниту не се согласувам додека 18% се изјасниле со не се согласувам (графикон 35).



Графикон 35 Влијание на разновидноста на професиите кај машкиот пол

Во делот што следува е прикажана процентуалната распределба на одговорите согласно возраста на испитаниците.

Од испитаниците на возраст од 22 до 34 години 50% се изразиле со се согласувам дека се елиминира конкуренцијата меѓу членовите, 19% од нив се изјасиле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 13% се изјасиле со не се согласувам (графикон 36).



Графикон 36 Влијание на разновидноста на професиите на возраст од 22 до 34 години

Испитаниците на возраст од 35 до 44 години на шестото прашање од прашалникот 38% од испитаниците се изјасиле со се согласувам, 37% од нив се изјасиле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 25% се изјасиле со не се согласувам (графикон 37).



Графикон 37 Влијание на разновидноста на професиите на возраст од 35 до 44 години

Испитаниците на возраст од 45 до 54 години 50% ниту се согласуваат ниту не се согласуваат дека се надминува и елиминира конкуренцијата меѓу членовите во тимот, 33% се согласуваат дека се надминува и елиминира, додека 17 % не се согласуваат дека се надминува и елиминира (графикон 38).

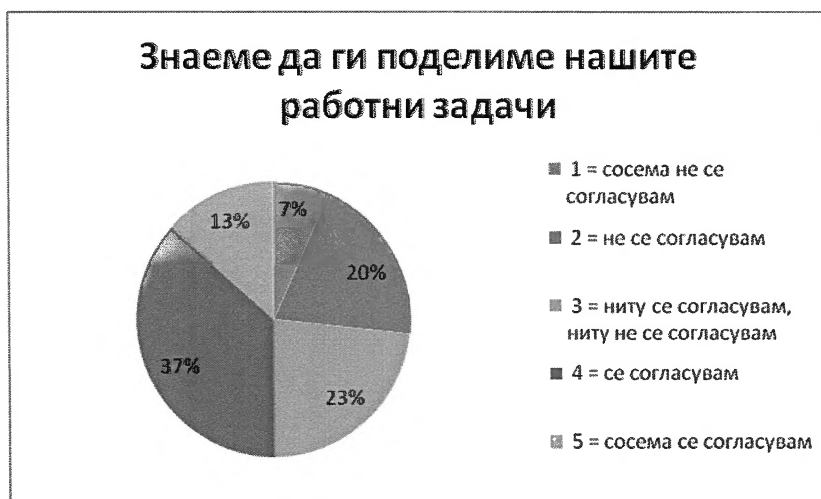


Графикон 38 Влијание на разновидноста на професиите на возраст од 45 до 54 години

6.1.2. Квантитативна анализа на посебна хипотеза Соработка

Во понатамошниот текст ќе ги претставам податоците со процентуален приказ за тоа како одговориле државните службеници во општинската администрација на прашањата што се однесуваат на посебната хипотеза Соработка. која гласи: Ако има соработка помеѓу државните службеници во тимот, тогаш ќе има поголема ефективност и подобри резултати во работата на Општината и надвор од неа.

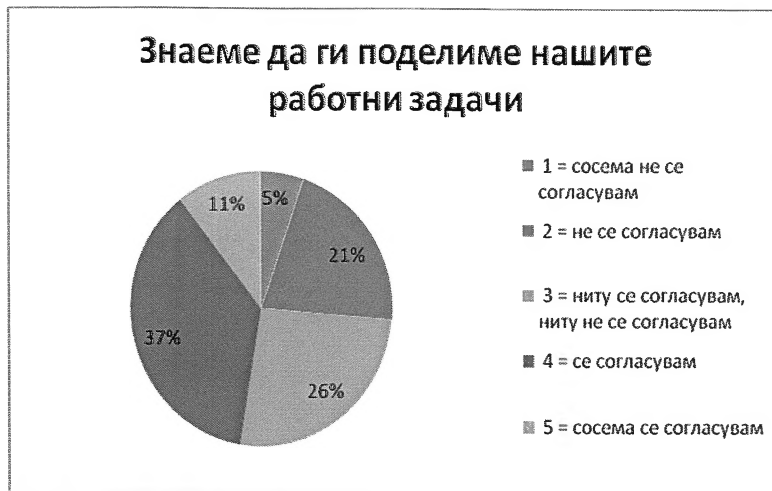
Поделбата на работните задачи е патот до успешна соработка. На седмото прашање од прашалникот „Знаеме да ги поделиме нашите работни задачи“ со се согласувам се изразиле 37% од испитаниците, 23% од нив се изјасиле со ниту се согласувам ниту не се согласувам. додека 20% не се согласуваат (графикон 39).



Графикон 39 Поделба на работните задачи

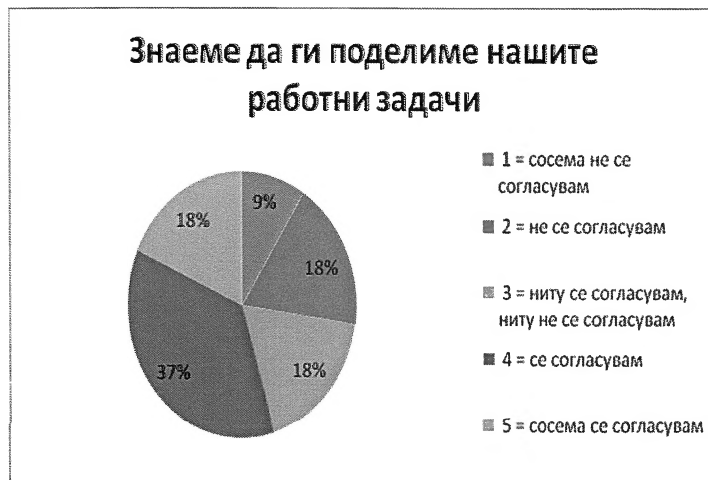
Процентуалната распределба на одговорите за ова тврдење графички е прикажана и од аспект на полот на испитаниците.

Испитаниците од женски пол 37% се изјасиле со се согласувам, 26% од нив се изјасиле со ниту се согласувам, ниту не се согласувам додека 21% се изјасиле со не се согласувам (графикон 40).



Графикон 40 Поделба на работните задачи кај женскиот пол

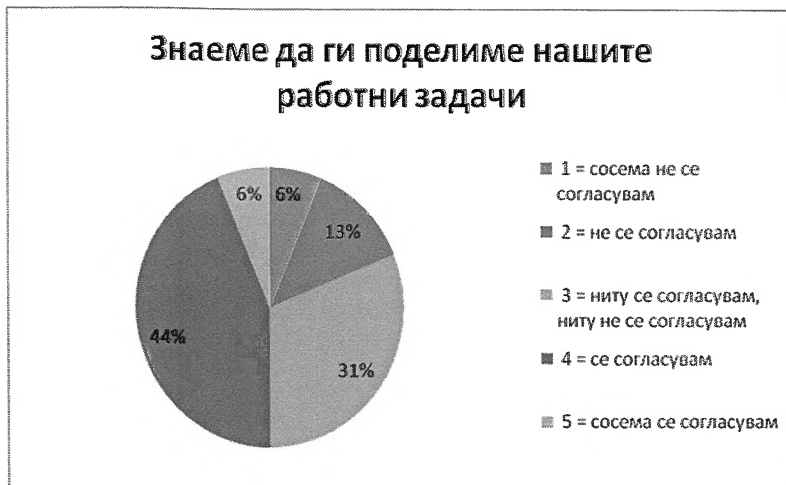
Од испитаниците од машки пол 37% се изјасниле со се согласувам, 18% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам исто 18% се изјасниле не се согласуваат дека има поделба на работните задачи (графикон 41).



Графикон 41 Поделба на работните задачи кај машкиот пол

Во делот што следува е прикажана процентуалната распределба на одговорите согласно возраста на испитаниците.

Испитаниците на возраст од 22 до 34 години со се согласувам се изјасниле 44%, 31% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам, додека 13% се изјасниле со не се согласувам (графикон 42).



Графикон 42 Поделба на работните задачи на возраст од 22 до 34 години

Од испитаниците на возраст од 35 до 44 години со се согласувам се изразиле 50% од испитаниците дека знаат да ги поделат работните задачи во тимот, 37% се изјасниле дека не се согласуваат додека останатите 13% сосема не се согласуваат (графикон 43).



Графикон 43 Поделба на работните задачи на возраст од 35 до 44 години

Испитаниците на возраст од 45 до 54 години 50% од испитаниците се изјасниле со се согласувам, 13% од нив се изјасниле со сосема се согласувам додека 37% се изјасниле со не се согласувам дека има поделба на работните задачи во тимот (графикон 44).



Графикон 44 Поделба на работните задачи на возраст од 45 до 54 години

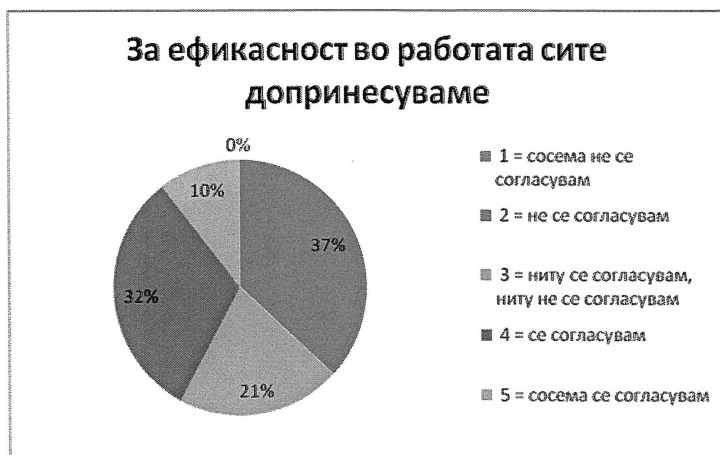
Во еден тим има добра соработка помеѓу членовите само тогаш кога сите членови допринесуваат за ефикасност во работата. На осмото прашање од прашалникот „За ефикасност во работата сите допринесуваме“ 33% од испитаниците се изразиле со се согласувам, 17% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 23% се изјасниле со не се согласувам (графикон 45).



Графикон 45 Ефикасност во работата

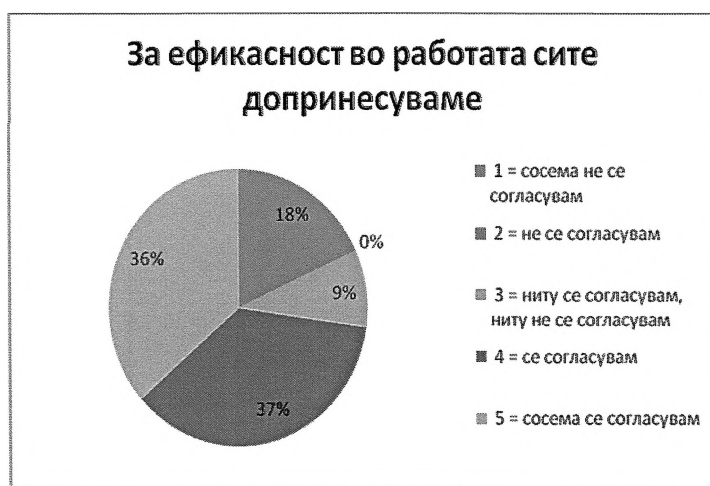
Процентуалната распределба на одговорите за ова тврдење графички е прикажана и од аспект на полот на испитаниците.

Испитаниците од женски пол на истото прашање со се согласувам се изразиле 32% од испитаниците, 37% се изјасниле со не се согласувам додека 10% сосема не се согласуваат (графикон 46).



Графикон 46 Ефикасност во работата кај женскиот пол испитаници

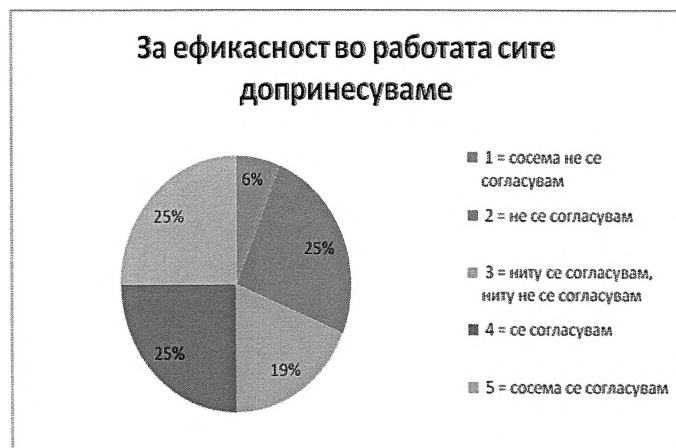
Испитаниците од машки пол испитаници со се согласувам се изразиле 37% од испитаниците на осмото прашање од прашалникот, 18% се изјасниле дека сосема не се согласуваат, додека 9% од нив се изјасниле со ниту се согласувам, ниту не се согласувам (графикон 47).



Графикон 47 Ефикасност во работата кај машкиот пол испитаници

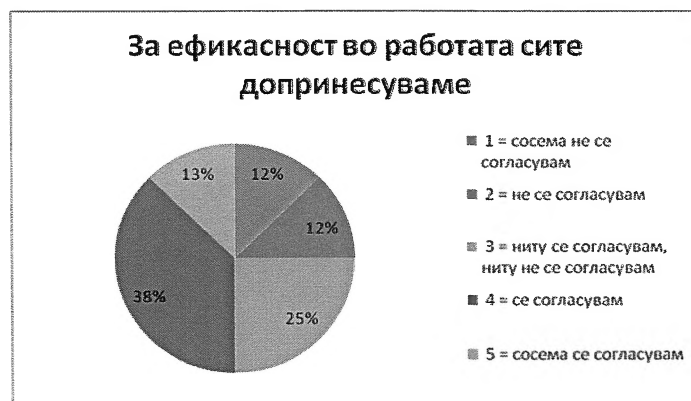
Во делот што следува е прикажана процентуалната распределба на одговорите согласно возраста на испитаниците.

Испитаниците на возраст од 22 до 34 години со се согласувам и сосема се согласувам дека сите допринесуваме за ефикасност во работата се изразиле 25% од испитаниците, додека 6% сосема не се согласуваат со мислењето на претходните испитаници (графикон 48).



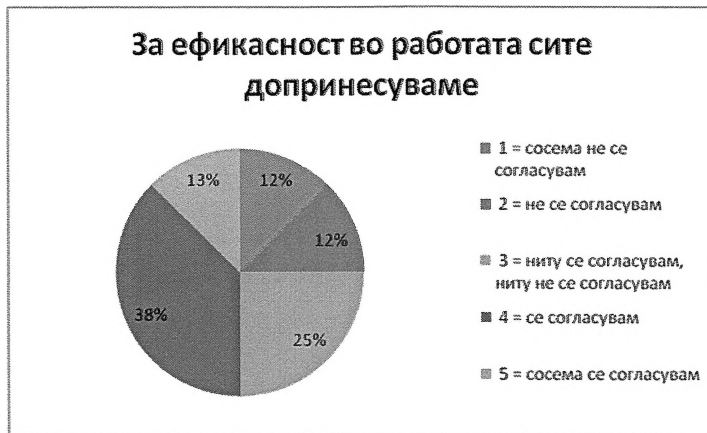
Графикон 48 Ефикасност во работата на возраст 22 до 24 години

Испитаниците на возраст од 35 до 44 години на истото прашање со се согласувам се изразиле 38% од испитаниците, 25% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 12% се изјасниле со сосема не се согласувам (графикон 49).



Графикон 49 Ефикасност во работата на возраст од 35 до 44 години

Испитаниците на возраст од 45 до 54 години со се согласувам се изразиле 38% од испитаниците, а 25% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам. 12% се изјасниле со не се согласувам и сосема не се согласувам дека сите допринесуваме за ефективност во работата (графикон 50).



Графикон 50 Ефикасност во работата на возраст од 45 до 54 години

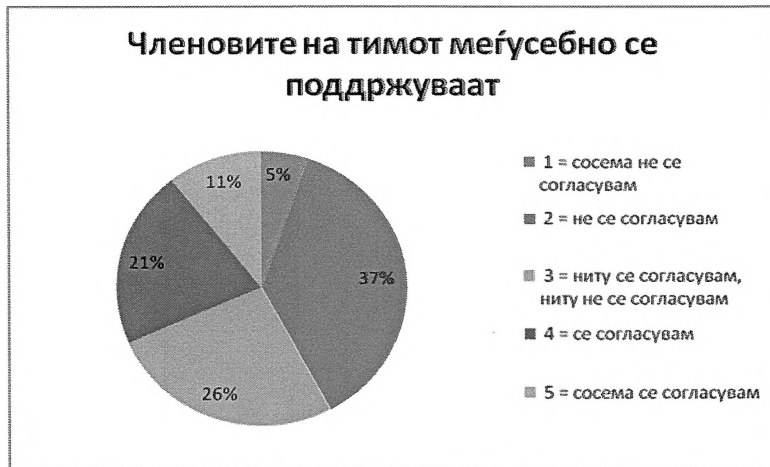
Дали во еден тим има соработка може да се измери и со тоа колку членовите во тимот меѓусебно се поддржуваат. На деветото прашање од прашалникот „Членовите на тимот меѓусебно се поддржуваат“ 34% од испитаниците се изјасниле со се согласувам, а 20% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам, додека 30% се изјасниле со не се согласувам (графикон 51).



Графикон 51 Поддршка помеѓу членовите на тимот

Процентуалната распределба на одговорите за ова тврдење графички е прикажана и од аспект на полот на испитаниците.

Испитаниците од женски пол на деветото прашање од прашалникот 21% се изјасниле со се согласувам, 26% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 37% се изјасниле со не се согласувам (графикон 52).



Графикон 52 Поддршка помеѓу членовите на тимот кај женскиот пол

Испитаниците од машки пол со се согласувам дека членовите во тимот се поддржуваат меѓусебно се изразиле 55%, 18% се изјасниле дека не се согласуваат, а 9% од нив ниту се согласуваат ниту не се согласуваат (графикон 53).



Графикон 53 Поддршка помеѓу членовите на тимот кај машки пол

Во делот што следува е прикажана процентуалната распределба на одговорите согласно возраста на испитаниците.

Испитаниците на возраст од 22 до 34 години на деветото прашање 31% се изјасниле со се согласувам, а 25% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам. 13% сосема не се согласуваат дека членовите во тимот меѓусебно се поддржуваат (графикон 54).



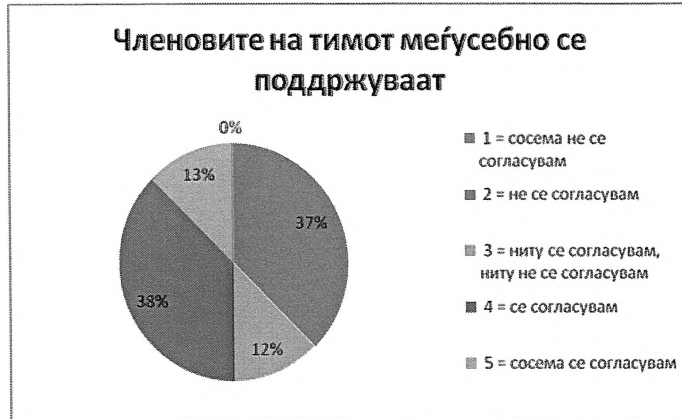
Графикон 54 Поддршка помеѓу членовите на тимот на возраст од 22 до 34 години

Испитаниците на возраст од 35 до 44 години на истото прашање со се согласувам се изразиле 38% од испитаниците, а 12% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 37% се изјасниле со не се согласувам (графикон 55).



Графикон 55 Поддршка помеѓу членовите на тимот на возраст од 35 до 44 години

Испитаниците на возраст од 45 до 54 години 38% се изјасниле со се согласувам, 12% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 37% се изјасниле со не се согласувам дека членовите на тимот меѓусебно се поддржуваат (графикон 56).



Графикон 56 Поддршка помеѓу членовите на тимот на возраст од 45 до 54 години

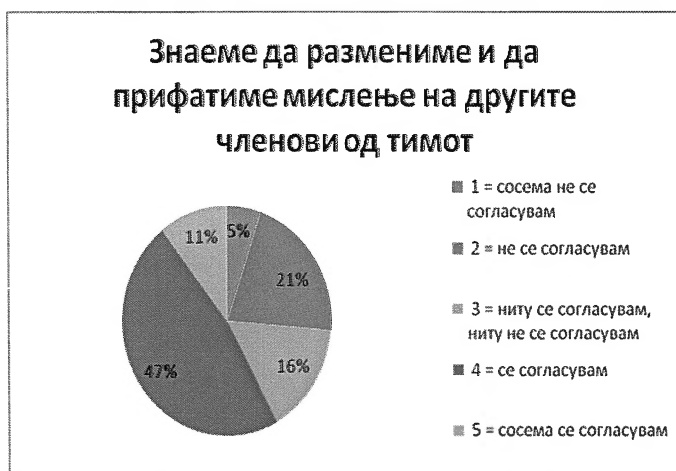
Кога во еден тим има соработка тогаш членовите на тимот разменуваат и прифаќаат мислења од другите членови на истиот. На десетото прашање од прашалникот „Знаеме да размениме и да прифатиме мислење на другите членови на тимот“ 46% од испитаниците се изјасниле со се согласувам, 17% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам и не се согласувам, а во најмал број 7% сосема не се согласуваат (графикон 57).



Графикон 57 Размена и прифаќање на мислење

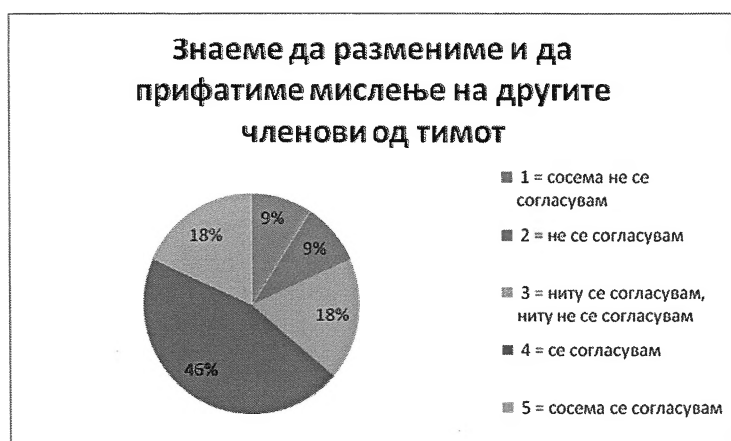
Процентуалната распределба на одговорите за ова тврдење графички е прикажана и од аспект на полот на испитаниците.

Испитаниците од женски пол најголем број 47% се изјасниле дека се согласуваат дека знаат да прифатат мислење од другите членови во тимот, 21% се изјасниле со не се согласувам додека најмал број 5% сосема не се согласуваат (графикон 58).



Графикон 58 Размена и прифаќање на мислење кај испитаници од женски пол

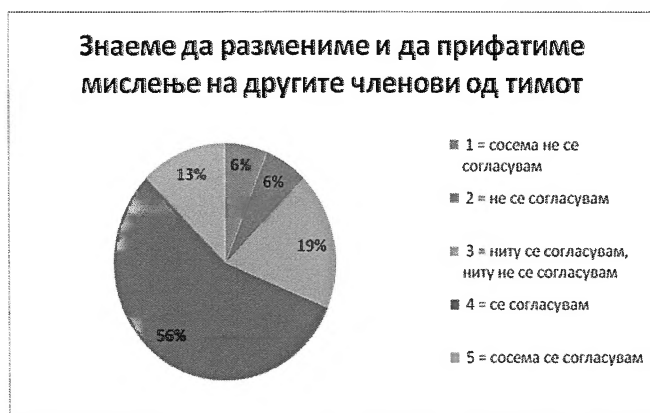
Испитаниците од машки пол на истото прашање 46% се изјасниле со се согласувам, 18% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 9% се изјасниле со сосема не се согласувам (графикон 59).



Графикон 59 Размена и прифаќање на мислење кај испитаници од машки пол

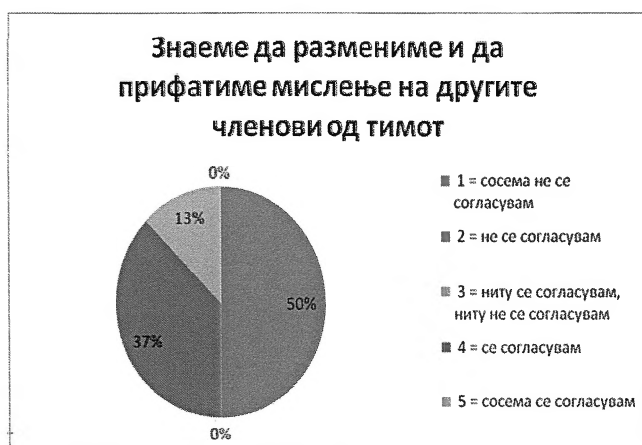
Во делот што следува е прикажана процентуалната распределба на одговорите согласно возраста на испитаниците.

Испитаниците на возраст од 22 до 34 години на прашањето дали членовите на тимот знаат да прифатат мислење од другите членови на тимот 56% од испитаниците се изјасниле со се согласувам, 19% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам. Сосема не се согласуваат 6% (графикон 60).



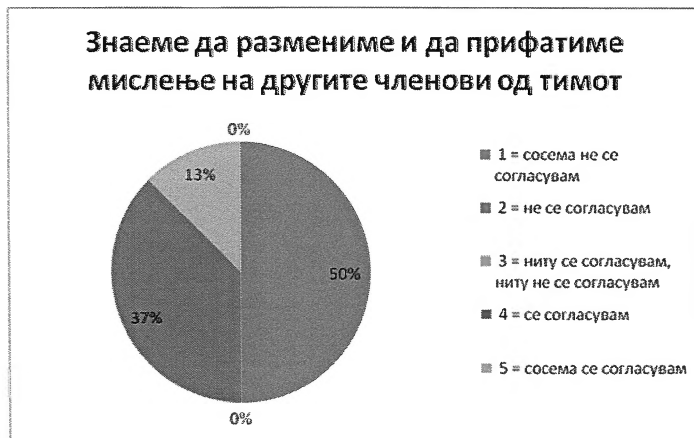
Графикон 60 Размена и прифаќање на мислење на возраст до 22-34 години

Испитаниците на возраст од 35 до 44 години на истото прашање 50% се изјасниле со не се согласувам наспроти нив 37% се изразиле дека се согласуваат, а 13% од нив се изјасниле со сосема се согласувам (графикон 61).



Графикон 61 Размена и прифаќање на мислење на возраст од 35 до 44 години

Испитаниците на возраст од 45 до 54 години во најголем број 50 % се изјасниле дека не се согласуваат дека се прифаќа мислењето на другите членови во тимот, 37% сметаат дека се прифаќа мислењето на другите членови во тимот т.е се изјасниле дека се согласуваат, а 13% сосема се согласуваат (графикон 62).

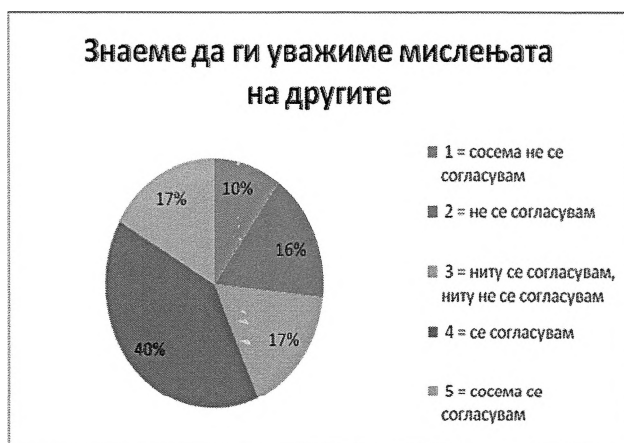


Графикон 62 Размена и прифаќање на мислење на возраст од 45 до 54 години

6.1.3. Квантитативна анализа на посебна хипотеза **Професионални односи**

Во понатамошниот текст ќе ги претставам податоците со процентуален приказ за тоа како одговориле државните службеници во општинската администрација на прашањата што се однесуваат на посебната хипотеза **Професионални односи** која гласи: Ако се негуваат стабилни, адекватни и толерантни професионални односи, тогаш ќе има поголема ефективност и подобри резултати во работата на Општината и надвор од неа.

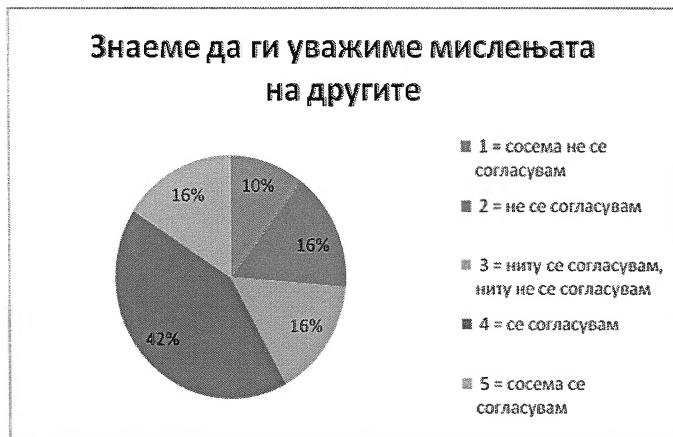
За да има добар професионален однос во еден тим мора да се почитуваат мислењата помеѓу членовите на тимот. На еднаесетото прашање од прашалникот *“Знаеме да ги уважиме мислењата на другите”* од испитаниците 40% се изјасниле со **се согласувам**, 17% од нив се изјасниле со **ниту се согласувам ниту не се согласувам** додека 10% се изјасниле со **сосема не се согласувам** (графикон 63).



Графикон 63 Уважување на мислења

Процентуалната распределба на одговорите за ова тврдење графички е прикажана и од аспект на полот на испитаниците.

Испитаниците од женски пол со се согласувам се изразиле 42%, а 16% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 10% се изјасниле со сосема не се согласувам (графикон 64).



Графикон 64 Уважување на мислења кај испитаници од женски пол

Испитаниците од машки пол на истото прашање 37% се изјасниле со се согласувам додека најмал број се изјасниле дека сосема не се согласуваат а тоа се 9% од испитаниците (графикон 65).



Графикон 65 Уважување на мислења кај испитаници од машки пол

Во делот што следува е прикажана процентуалната распределба на одговорите согласно возраста на испитаниците.

Испитаниците на возраст од 22 до 34 години 37% се изјасниле со се согласувам, 19% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 12% се изјасниле со сосема не се согласувам дека се уважуваат мислењата на другите (графикон 66).



Графикон 66 Уважување на мислење на возраст од 22 до 34 години

Испитаниците на возраст од 35 до 44 години на истото прашање 38% се изјасниле со се согласувам, 12% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам, додека 25% се изјасниле со не се согласуваат сосема не се согласувам (графикон 67).



Графикон 67 Уважување на мислење на возраст од 35 до 44 години

Испитаниците на возраст од 45 до 54 години 50 % се согласуваат дека се уважуваат мислењата на другите, 17% сосема не се согласуваат, исто толков процент ниту се согласуваат ниту не се согласуваат додека сосема не се согласуваат 16% (графикон 68).



Графикон 68 Уважување на мислења на возраст од 45 до 54 години

Само професионален стабилен однос допринесува ефективна и ефикасна тимска работа. На дванаесетото прашање од прашалникот “Членовите на тимот имаат стабилен однос” од испитаниците 33% се изјасниле со се согласувам, 44% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам, додека 10% се изјасниле со не се согласувам (графикон 69).



Графикон 69 Стабилен однос

Процентуалната распределба на одговорите за ова тврдење графички е прикажана и од аспект на полот на испитаниците.

Испитаниците од женски пол на истото прашање најголем процент 58% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам, се согласуваат 21% од испитаниците, а само 5% се изјасниле со не се согласувам (графикон 70).



Графикон 70 Стабилен однос кај испитаници од женски пол

Испитаниците од машки пол 55% се изјасниле со се согласувам, а 18% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам, додека најмал процент 9% се изразиле дека сосема се согласуваат (графикон 71).



Графикон 71 Стабилен однос кај испитаници од машки пол

Во делот што следува е прикажана процентуалната распределба на одговорите согласно возраста на испитаниците.

Испитаниците на возраст од 22 до 34 години најголем процент 44% ниту се согласуваат, ниту не се согласуваат дека членовите на тимот имаат стабилен однос, 31% се согласуваат а најмал процент 12% не се согласуваат (графикон 72).



Графикон 72 Стабилен однос на возраст од 22 до 34 години

Од испитаниците на возраст од 35 до 44 години на прашањето дали членовите во тимот имаат стабилен однос 62% се изјасниле дека ниту се согласуваат, ниту не се согласуваат, 25% се согласуваат, додека 13% сосема не се согласуваат (графикон 73).



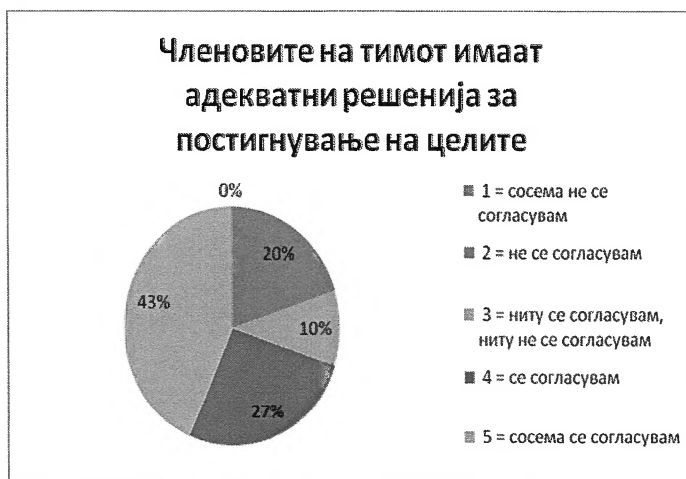
Графикон 73 Стабилен однос на возраст од 35 до 44 години

Испитаниците на возраст од 45 до 54 години на истото прашање 50% се согласуваат, 16% не се согласуваат, а сосема не се согласуваат 17% (графикон 74).



Графикон 74 Стабилен однос на возраст од 45 до 54 години

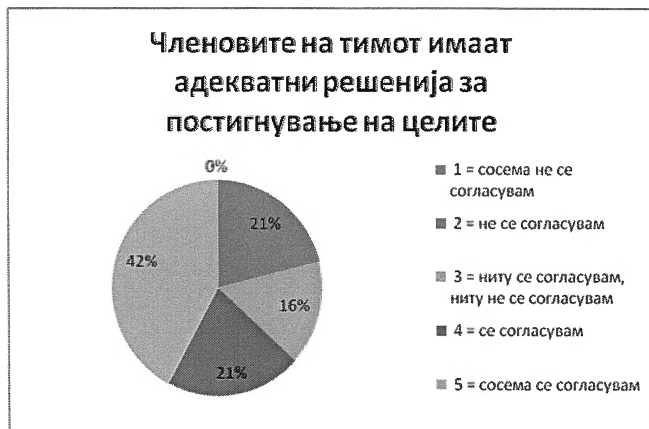
Ако членовите во тимот не поседуваат адекватни решенија за постигнување на целите, тогаш нема исполнување на целите, а со тоа и нема ефикасна и ефективна тимска работа. На тринаесетото прашање од прашалникот “Членовите на тимот имаат адекватни решенија за постигнување на целите” испитаниците со сосема се согласувам се изразиле 43%, најмал процент 10% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам, додека со не се согласувам се изјасниле 20% (графикон 75).



Графикон 75 Адекватни решенија

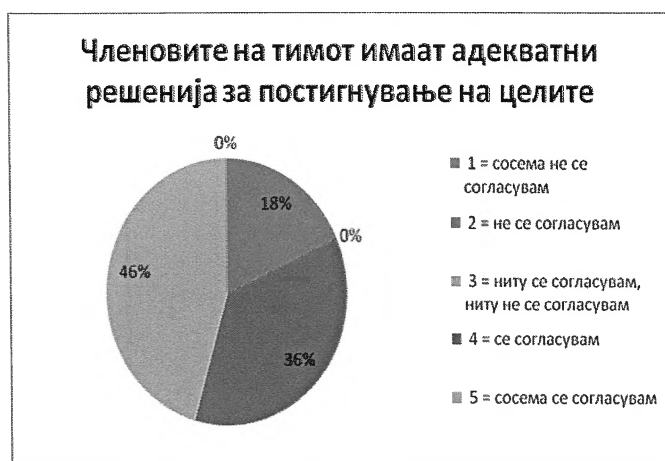
Процентуалната распределба на одговорите за ова тврдење графички е прикажана и од аспект на полот на испитаниците.

Испитаниците од женски пол 42% се изјасниле со сосема се согласувам, 16% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам (графикон 76).



Графикон 76 Адекватни решенија кај испитаници од женски пол

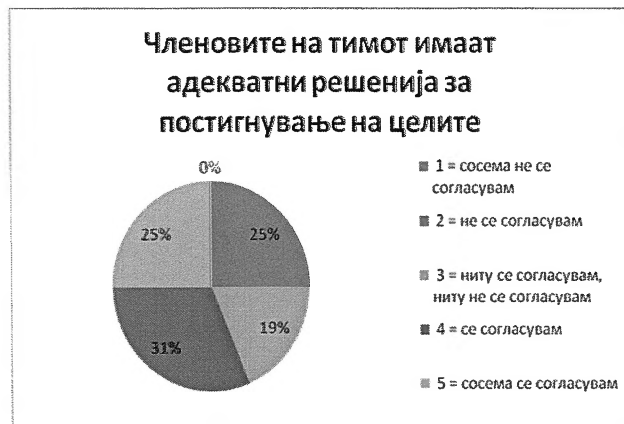
Испитаниците од машки пол 46% се изјасниле сосема не се согласувам, се согласуваат 36% од испитаниците, додека 18% се изјасниле со не се согласувам (графикон 77).



Графикон 77 Адекватни решенија кај испитаници од машки пол

Во делот што следува е прикажана процентуалната распределба на одговорите согласно возраста на испитаниците.

Од испитаниците на возраст од 22 до 34 години 31% се изјасниле со се согласувам, 19% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 25% се изјасниле со не се согласувам (графикон 78).



Графикон 78 Адекватни решенија на возраст од 22 до 34 години

Од испитаниците на возраст од 35 до 44 години 63% сосема се согласуваат дека членовите на тимот имаат адекватни решенија за постигнување на целите, 25% се согласуваат додека најмал процент 12% не се согласуваат (графикон 79).



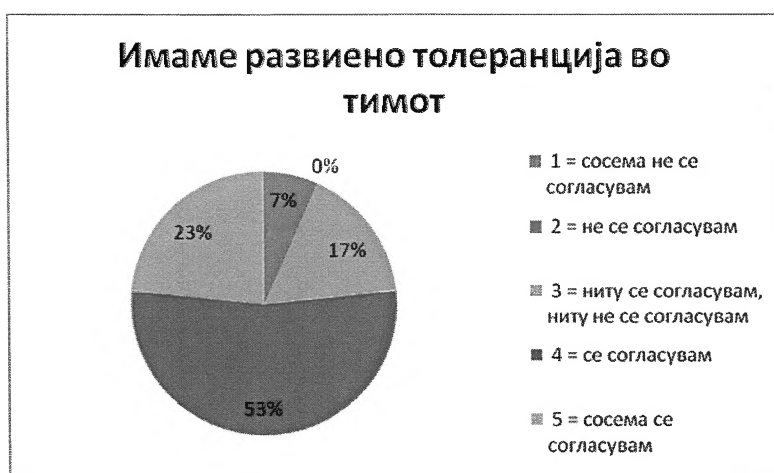
Графикон 79 Адекватни решенија на возраст од 35 до 44 години

Испитаниците на возраст од 45 до 54 години на ова прашање 67% сосема не се согласуваат, 17% се согласуваат, 16% не се согласуваат (графикон 80).



Графикон 80 Адекватни решенија на возраст од 45 до 54 години

Доколку има толеранција помеѓу членовите во тимот ќе има и успешна соработка. На четиринаесетото прашање од прашалникот “Имаме развиено толеранција во тимот” 53% од испитаниците се изјасниле со се согласувам, 17% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 7% се изјасниле со сосема не се согласувам (графикон 81).



Графикон 81 Толеранција во тимот

Процентуалната распределба на одговорите за ова тврдење графички е прикажана и од аспект на полот на испитаниците.

Испитаниците од женски пол 63% се изјасниле со се согласувам, 11% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам, додека 5% се изјасниле со сосема не се согласувам (графикон 82).



Графикон 82 Толеранција во тимот кај испитаници од женски пол

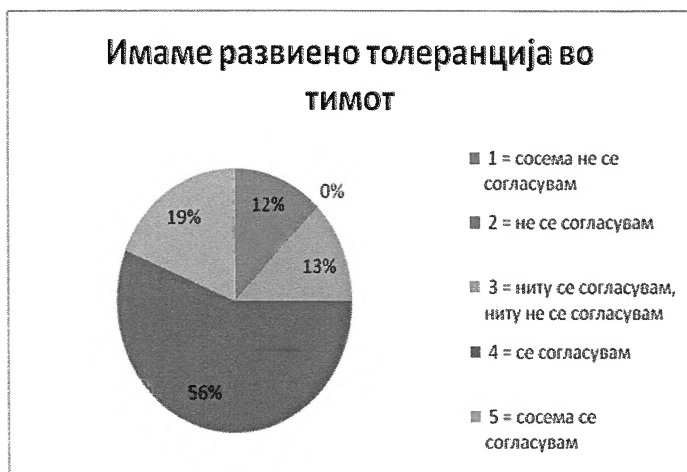
Испитаниците од машки пол 27% се изјасниле со се согласувам од, 37% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 9% се изјасниле со сосема не се согласувам (графикон 83).



Графикон 83 Толеранција во тимот кај испитаници од машки пол

Во делот што следува е прикажана процентуалната распределба на одговорите согласно возраста на испитаниците.

Испитаниците на возраст од 22 до 34 години 56% се изјасниле со се согласувам, 13% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 12% се изјасниле со сосема не се согласувам (графикон 84).



Графикон 84 Толеранција во тимот на возраст од 22 до 34 години

Испитаниците на возраст од 35 до 44 години 37% се изјасниле со се согласувам, 25% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 38% се изјасниле со сосема се согласувам (графикон 85).



Графикон 85 Толеранција во тимот на возраст од 35 до 44 години

Од испитаниците на возраст од 45 до 54 години 67%, се изјасниле со се согласувам, 16% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам. 17% се изјасниле со сосема се согласувам (графикон 86).

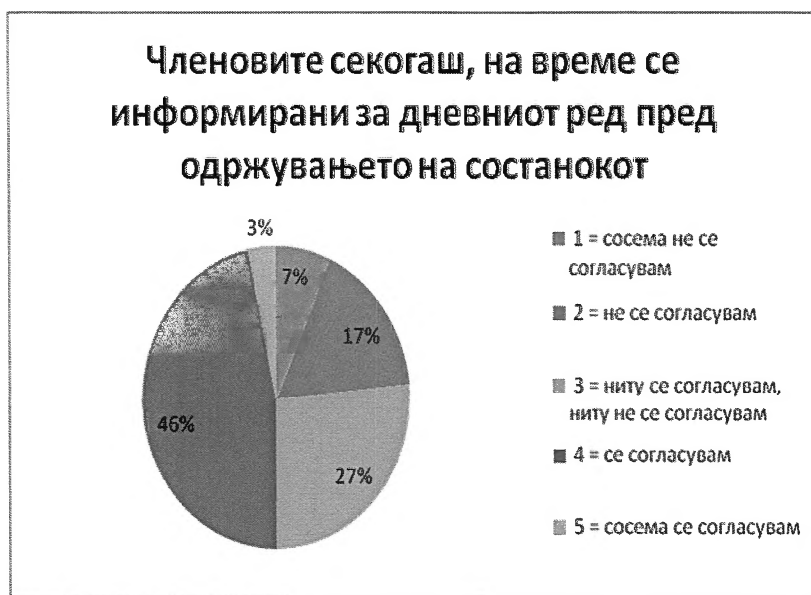


Графикон 86 Толеранција во тимот на возраст од од 45 до 54 години

6.1.4. Квантитативна анализа на посебна хипотеза Комуникација

Во понатамошниот текст ќе ги претставам податоците со процентуален приказ за тоа како одговориле државните службеници во општинската администрација на прашањата што се однесуваат на посебната хипотеза Комуникација која гласи: Ако има комуникација помеѓу државните службеници во тимот, тогаш ќе има поголема ефективност и подобри резултати во работата на Општината и надвор од неа.

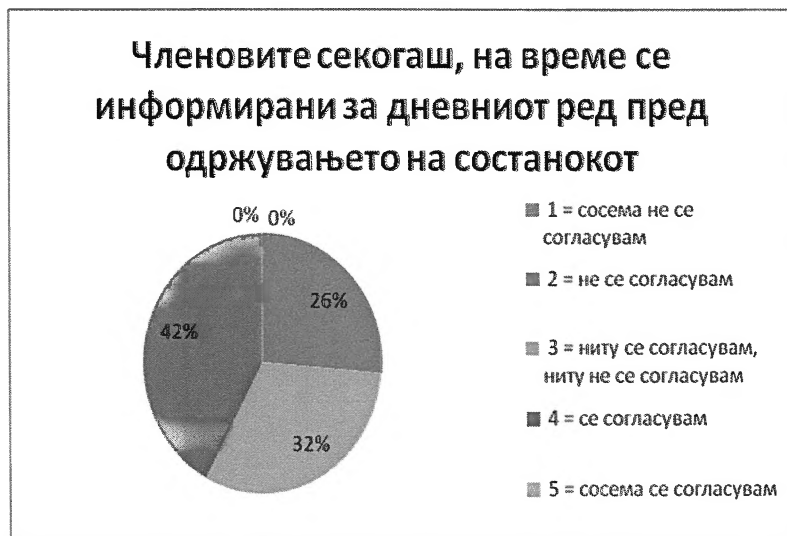
Доколку има добра информираност помеѓу членовите за работите кои ќе следат тогаш има и успешна комуникација. На петнаесетото прашање од прашалникот *“Членовите секогаш, на време се информирани за дневниот ред пред одржувањето на состанокот”* 46% се изјасниле со се согласувам, 27% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 17% се изјасниле со не се согласувам (графикон 87).



Графикон 87 Информаност за дневниот ред

Процентуалната распределба на одговорите за ова тврдење графички е прикажана и од аспект на полот на испитаниците.

Од испитаниците од женски пол 42% се изјасниле со се согласувам, 32% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам, додека 26% се изјасниле со не се согласувам (графикон 88).



Графикон 88 Информаност за дневниот ред кај испитаници од женски пол

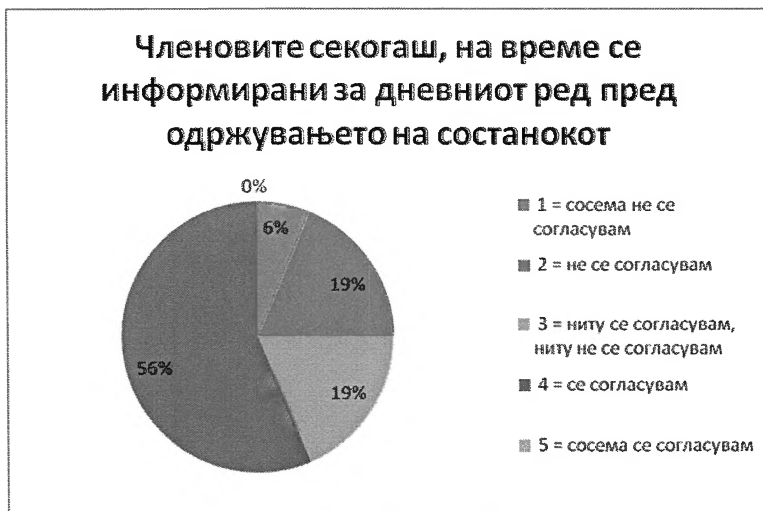
Од испитаниците од машки пол 55% се изјасниле со се согласувам, а 18% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам исто толкав број се изјасниле со сосема не се согласувам, додека најмал процент 9% сосема не се согласуваат (графикон 89).



Графикон 89 Информаност за дневниот ред кај испитаници од машкиот пол

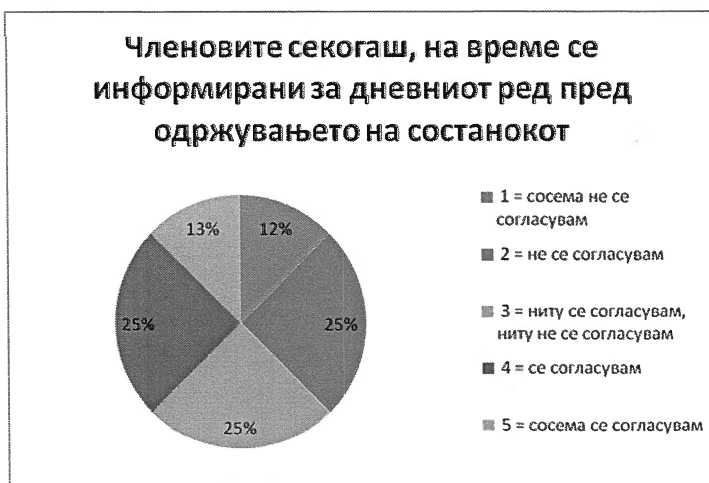
Во делот што следува е прикажана процентуалната распределба на одговорите согласно возраста на испитаниците.

Од испитаниците на возраст од 22 до 34 години 56% се изјасниле со се согласувам, 19% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам, 19% се изјасниле со не се согласувам додека 6% сосема не се согласуваат (графикон 90).



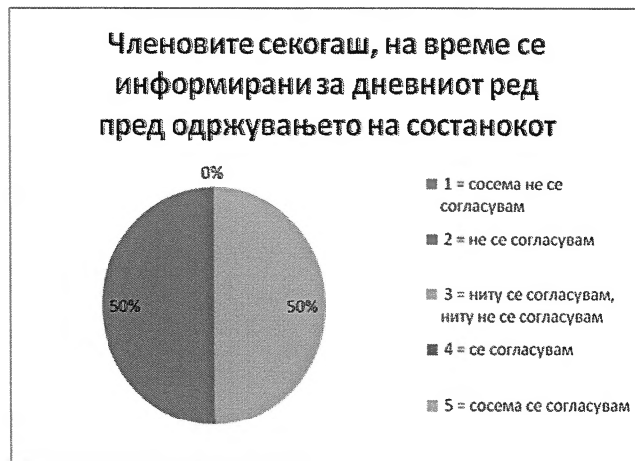
Графикон 90 Информаност за дневниот ред на возраст од 22 до 34 години

Од испитаниците на возраст од 35 до 44 години со се согласувам се изразиле 25% од испитаниците, исто толку од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам и не се согласувам, 13% сосема се согласувам, а најмал процент одговориле сосема не се согласувам 12% (графикон 91).



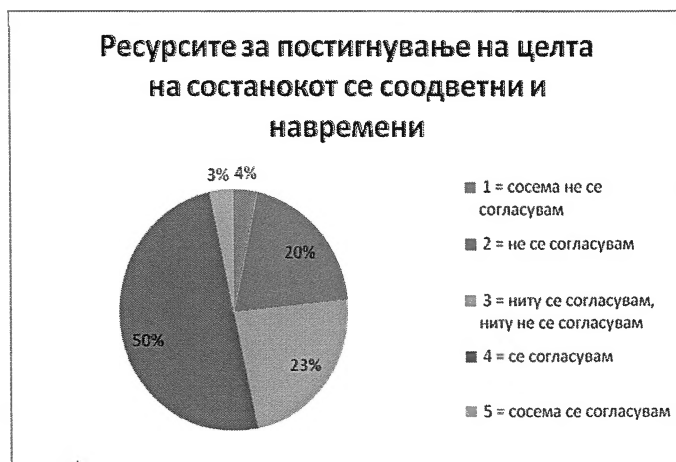
Графикон 91 Информаност за дневниот ред на возраст од 35 до 44 години

Од испитаниците на возраст од 45 до 54 години 50% се изјасниле со се согласувам, а останатите 50% се изјасниле со ниту се согласувам, ниту не се согласувам (графикон 92).



Графикон 92 Информаност за дневниот ред на возраст од 45 до 54 години

Доколку членовите на тимот даваат соодветни и навремени информации тогаш значи дека имаат и успешна комуникација. На шеснаесетото прашање од прашалникот “Ресурсите за постигнување на целта на состанокот се соодветни и навремени” 50%, од испитаниците се изјасниле со се согласувам, 23% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 20% се изјасниле со не се согласувам. Најмал процент 3% се изјасниле дека сосема не се согласуваат (графикон 93).



Графикон 93 Ресурсите за состанокот се навремени

Процентуалната распределба на одговорите за ова тврдење графички е прикажана и од аспект на полот на испитаниците.

Од испитаниците од женски пол 53% се изјасниле со се согласувам, 26% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 16% се изјасниле со не се согласувам (графикон 94).



Графикон 94 Ресурсите за состанокот се навремени кај испитаници од женски пол

Од испитаниците од машки пол 46% се изјасниле со се согласувам, 18% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 27% се изјасниле со не се согласувам. Најмал процент 9% сосема не се согласуваат (графикон 95).



Графикон 95 Ресурсите за состанокот се навремени кај испитаници од машки пол

. Во делот што следува е прикажана процентуалната распределба на одговорите согласно возраста на испитаниците.

Од испитаниците на возраст од 22 до 34 години 56% се изјасниле со се согласувам, 19% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 25% се изјасниле со не се согласувам (графикон 96).



Графикон 96 Ресурсите за состанокот се навремени на возраст од 22 до 34 години

Од испитаниците на возраст од 35 до 44 години 25% се изјасниле со се согласувам, и исто толкав број се изјасниле со ниту се согласувам, ниту не се согласувам и не се согласувам (графикон 97).



Графикон 97 Ресурсите за состанокот се навремени на возраст од 35 до 44 години

Од испитаниците на возраст од 45 до 54 години 67% се изјасниле со се согласувам, а останатите 33% се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 19% се изјасниле со не се согласувам (графикон 98).



Графикон 98 Ресурсите за состанокот се навремени на возраст од 45 до 54 години

Успешна комуникација во тимовите на општинската администрација ќе има само доколку се зборува отворено за конфликтите и истите не се избегнуваат туку се решаваат. На седумнаесетото прашање од прашалникот “При конфликтите во тимот отворено се работи на истите” од испитаниците со се согласувам се изразиле 33%, а 27% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам исто толкав број се изјасниле со не се согласувам (графикон 99).



Графикон 99 Решавање на конфликтите

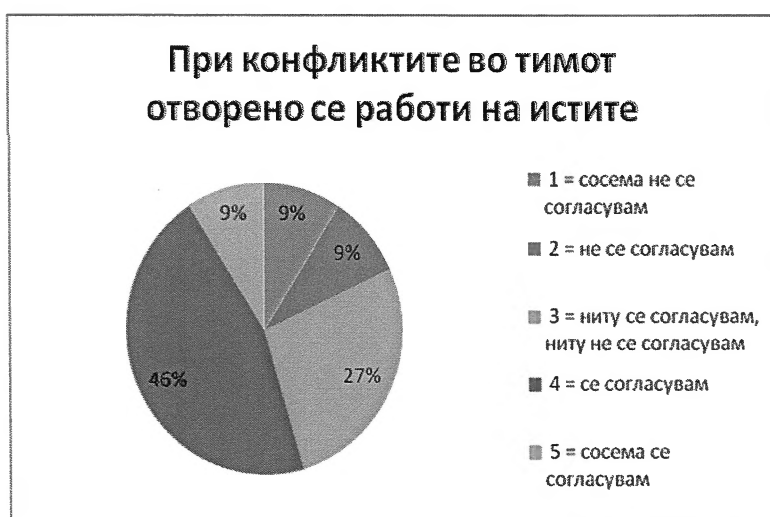
Процентуалната распределба на одговорите за ова тврдење графички е прикажана и од аспект на полот на испитаниците.

Од испитаниците од женски пол 26% се изјасниле со се согласувам, 27% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 37% се изјасниле со не се согласувам (графикон 100).



Графикон 100 Решавање на конфликтите кај испитаници од женски пол

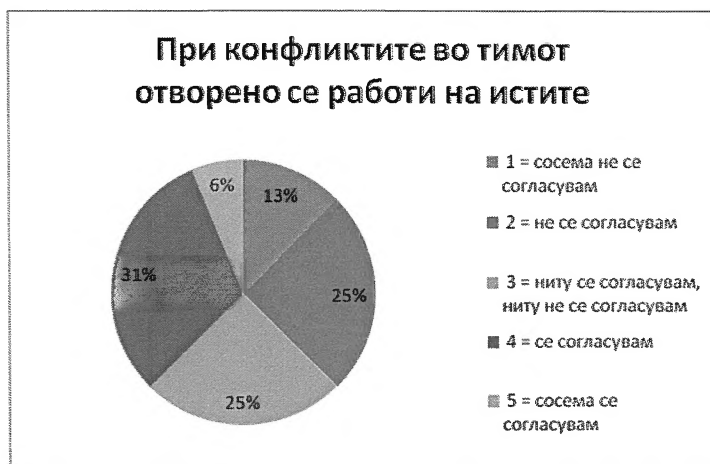
Од испитаниците од машки пол 46% се изјасниле со се согласувам, 27% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 9% се изјасниле со не се согласувам (графикон 101).



Графикон 101 Решавање на конфликтите кај испитаници од машки пол

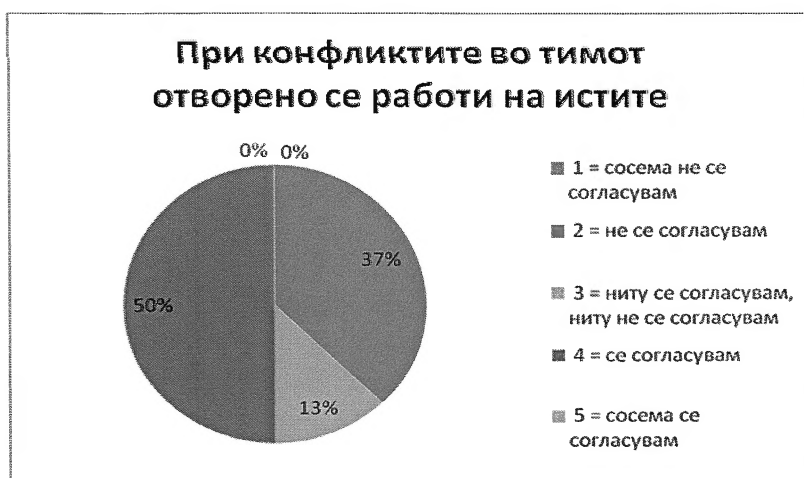
Во делот што следува е прикажана процентуалната распределба на одговорите согласно возраста на испитаниците.

Од испитаниците на возраст од 22 до 34 години 31% се изјасниле со се согласувам, 25% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам и исто толков број се изјасниле со не се согласувам (графикон 102)



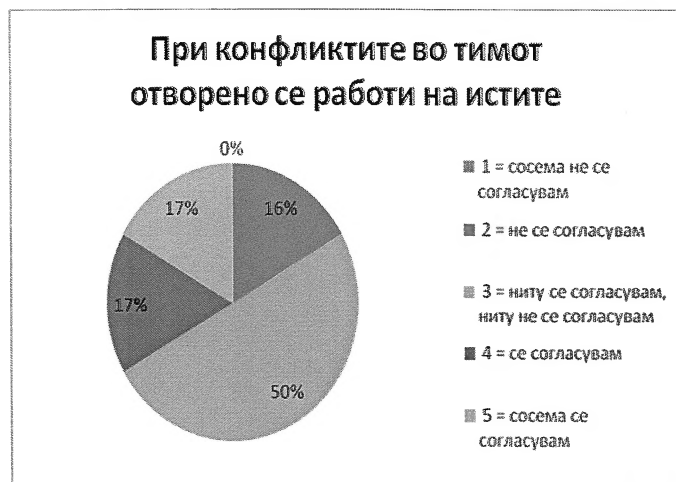
Графикон 102 Решавање на конфликтите на возраст од 22 до 34 години

Од испитаниците на возраст од 35 до 44 години 50% се изјасниле со се согласувам, 13% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 37% се изјасниле со не се согласувам (графикон 103).



Графикон 103 Решавање на конфликтите на возраст од 35 до 44 години

Од испитаниците на возраст од 45 до 54 години 17% се изјасниле со се согласувам, 50% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам. 16% се изјасниле со не се согласувам (графикон 104).



Графикон 104 Решавање на конфликтите кја испитаниците од 45 до 54 години

Признавањето на способностите на секој член во тимот доведува до постигнување на тимските цели. На осумнаесетото прашање од прашалникот “Ги признаваме способностите на секој член на тимот” од испитаниците 37% се изјасниле со се согласувам, 23% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 17% се изјасниле со не се согласувам (графикон 105).



Графикон 105 Признавање на способностите

Процентуалната распределба на одговорите за ова тврдење графички е прикажана и од аспект на полот на испитаниците.

Од испитаниците од женски пол 42% се изјасниле со се согласувам, 21% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам и исто толкав број се изјасниле со не се согласувам (графикон 106).



Графикон 106 Признавање на способностите кај испитаници од женски пол

Од испитаниците од машки пол со се согласувам се изразиле 27% од испитаниците, а 28% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам. 9% се изјасниле со не се согласувам (графикон 107).



Графикон 107 Признавање на способностите кај испитаници од машки пол

Во делот што следува е прикажана процентуалната распределба на одговорите согласно возраста на испитаниците.

Од испитаниците на возраст од 22 до 34 години 31% се изјасниле со се согласувам, 31% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 19% се изјасниле со сосема не се согласувам (графикон 108).



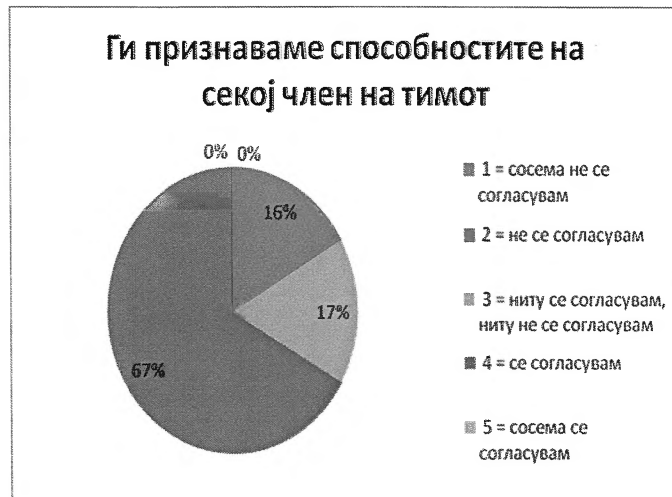
Графикон 108 Признавање на способностите кај испитаници од 22 до 34 години

Од испитаниците на возраст од 35 до 44 години 25% се изјасниле со се согласувам, 13% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам и сто толкав број се изјасниле со не се согласувам (графикон 109).



Графикон 109 Признавање на способностите на возраст од 35 до 44 години

Од испитаниците на возраст од 45 до 54 години со се согласувам се изразиле 67% од испитаниците, а 17% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам. 16% се изјасниле со не се согласувам (графикон 110).



Графикон 110 Признавање на способностите на возраст од 45 до 54 години

6.1.5. Квантитативна анализа на посебна хипотеза Прилагодување

Во понатамошниот текст ќе ги претставам податоците со процентуален приказ за тоа како одговориле државните службеници во општинската администрација на прашањата што се однесуваат на посебната хипотеза Прилагодување која гласи: Ако во тимската работа има прилагодување на промените и поделба на одговорностите, тогаш ќе има поголема ефективност и подобри резултати во работата на Општината и надвор од неа.

Доколку членовите не се прилагодуваат на промените тогаш нема да има исполнување на тимските цели. На деветнаесетото прашање од прашалникот *“Членовите на тимот се прилагодуваат на промените во работата”* 70% од испитаниците се изјасниле со се согласувам, 17% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека најмал број 3% се изјасниле со не се согласувам (графикон 111).

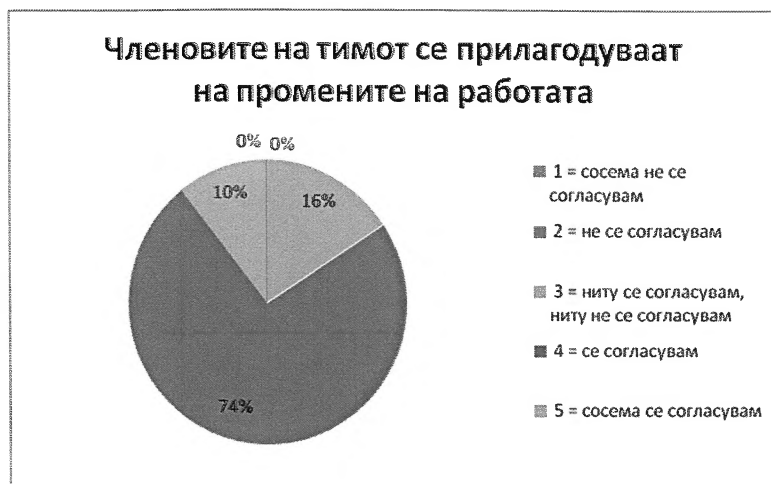


Графикон 111 Прилагодување на проблемите

Процентуалната распределба на одговорите за ова тврдење графички е прикажана и од аспект на полот на испитаниците.

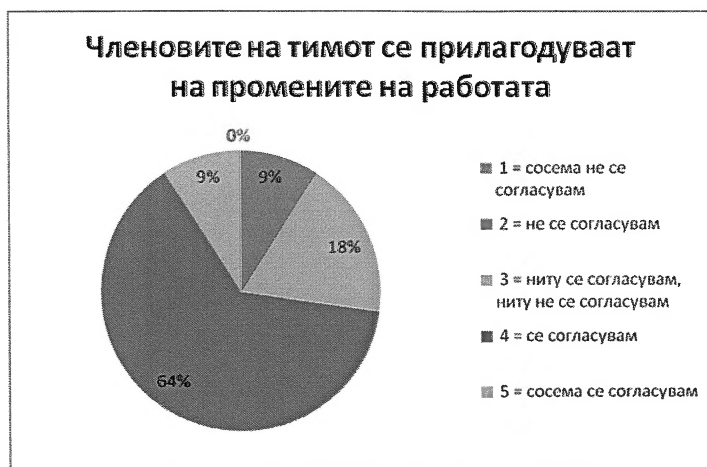
Од испитаниците од женски пол 74% се изјаснале со се согласувам, 16% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се

согласувам додека 10% се изјасниле со сосема се согласувам (графикон 112).



Графикон 112 Прилагодување на проблемите кај испитаници од женски пол

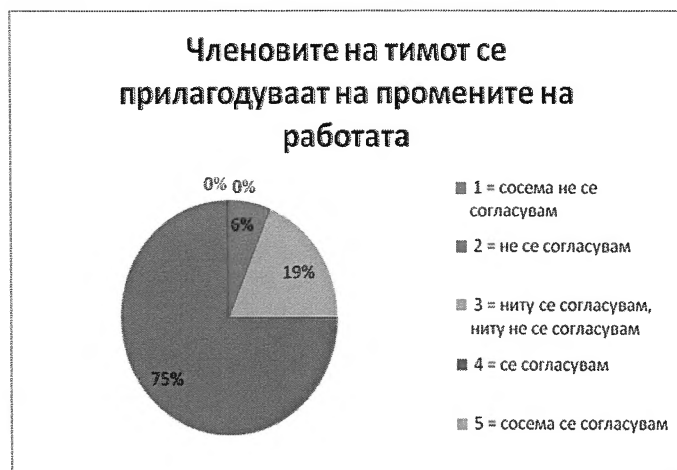
Од испитаниците од машки пол 64% се изјасниле со се согласувам, 18% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 9% се изјасниле со не се согласувам (графикон 113).



Графикон 113 Прилагодување на проблемите кај испитаници до машки пол

. Во делот што следува е прикажана процентуалната распределба на одговорите согласно возраста на испитаниците.

Од испитаниците на возраст од 22 до 34 години 75% се изјасниле со се согласувам, 19% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека најмал број 6% се изјасниле со не се согласувам (графикон 114).



Графикон 114 Прилагодување на проблемите на возраст од 22 до 34 години

Од испитаниците на возраст од 35 до 44 години со се согласувам се изразиле 63% од испитаниците, а 12% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам. 25% се изјасниле со сосема се согласувам (графикон 115).



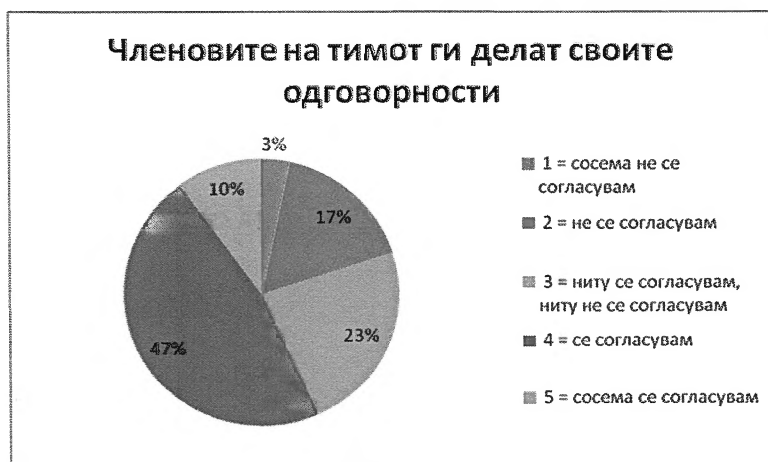
Графикон 115 Прилагодување на проблемите на возраст од 35 до 44 години

Од испитаниците на возраст од 45 до 54 години 67% се изјасниле со се согласувам, 16% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 17% се изјасниле со сосема се согласувам (графикон 116).



Графикон 116 Прилагодување на проблемите на возраст од 45 до 54 години

Поделбата на одговорностите е многу битна за постигнување на ефикасна и ефективна тимска работа. На дваесетото прашање од прашалникот "Членовите на тимот ги делат своите одговорности" од испитаниците 47% се изјасниле со се согласувам, 23% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 17% се изјасниле со не се согласувам (графикон 117).



Графикон 117 Поделба на одговорности

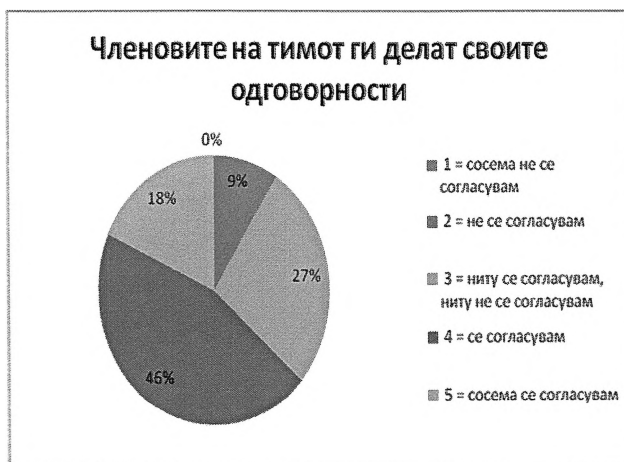
Процентуалната распределба на одговорите за ова тврдење графички е прикажана и од аспект на полот на испитаниците.

Од испитаниците од женски пол 48% се изјасниле со се согласувам, 21% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам и исто толкав број се изјасниле со не се согласувам (графикон 118).



Графикон 118 Поделба на одговорности кај испитаници од женски пол

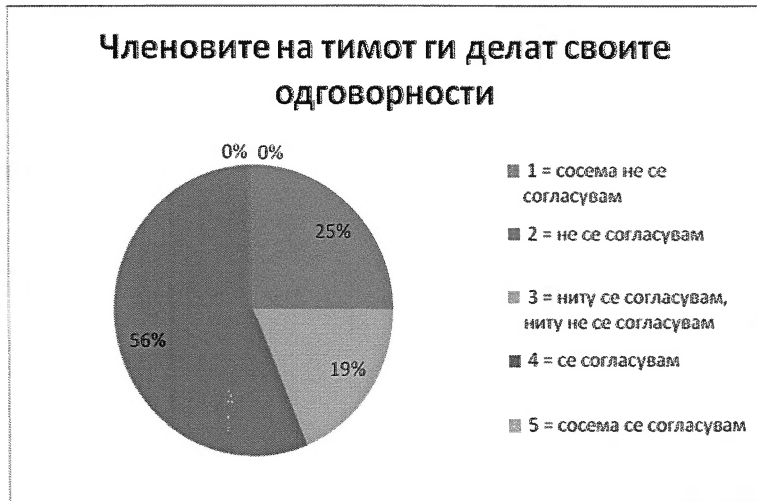
Од испитаниците од машки пол 46% се изјасниле со се согласувам, 27% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека најмал број 9% се изјасниле со не се согласувам (графикон 119).



Графикон 119 Поделба на одговорности кај испитаници од машки пол

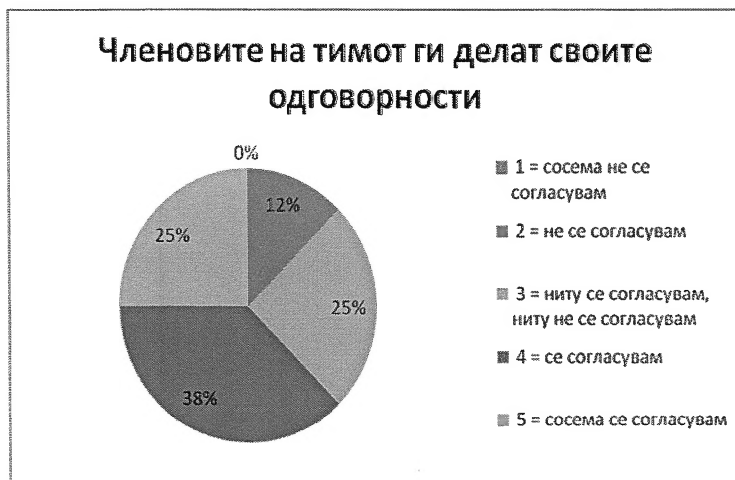
Во делот што следува е прикажана процентуалната распределба на одговорите согласно возраста на испитаниците.

Од испитаниците на возраст од 22 до 34 години 56% се изјасниле со се согласувам, 19% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 25% се изјасниле со не се согласувам (графикон 120).



Графикон 120 Поделба на одговорности на возраст од 22 до 34 години

Од испитаниците на возраст од 35 до 44 години 38% се изјасниле со се согласувам, а 25% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам. 12% се изјасниле со не се согласувам (графикон 121).



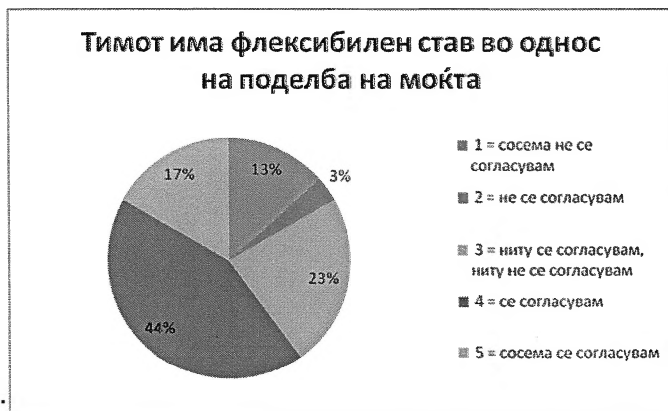
Графикон 121 Поделба на одговорности на возраст од 35 до 44 години

Од испитаниците на возраст од 45 до 54 години со се согласувам се изразиле 33% исто толкав број од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 17% се изјасниле со сосема не се согласувам (графикон 122).



Графикон 122 Поделба на одговорности на возраст од 45 до 54 години

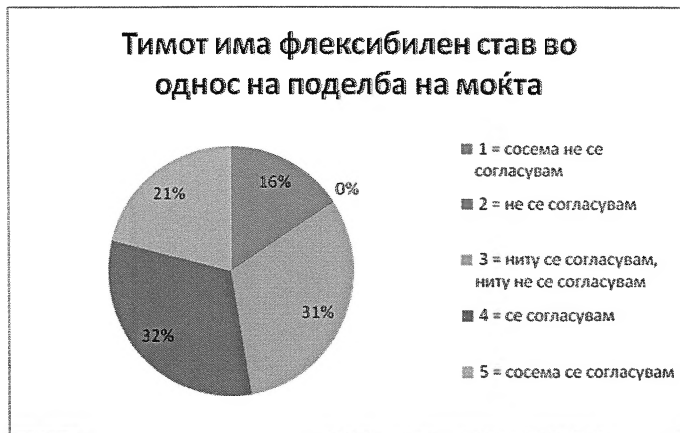
За постигнување на целите на тимот мора да има флексибилен став во однос на поделба на моќта. На дваесет и првото прашање од прашалникот “Тимот има флексибилен став во однос на поделба на моќта” од испитаниците со се согласувам се изразиле 44% од испитаниците, а 23% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам. 13% се изјасниле со сосема не се согласувам (графикон 123).



Графикон 123 Флексибилен став за поделба на моќта

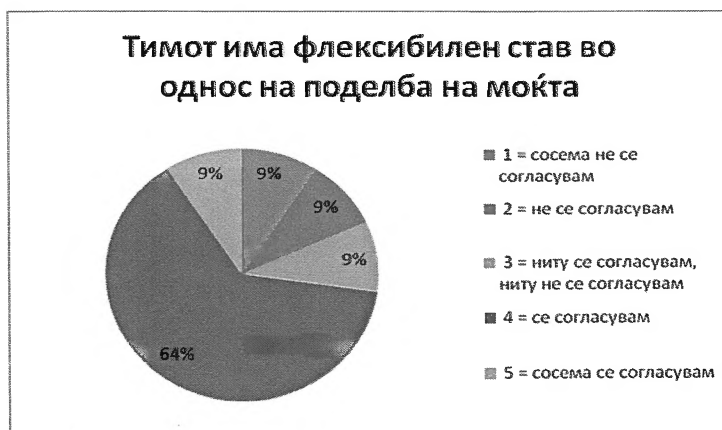
Процентуалната распределба на одговорите за ова тврдење графички е прикажана и од аспект на полот на испитаниците.

Од испитаниците од женски пол 32% се изјасниле со се согласувам, 31% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам, додека 16% се изјасниле со сосема не се согласувам (графикон 124).



Графикон 124 Флексибилен став за поделба на моќта ка испитаници до женски пол

Од испитаниците од машки пол со се согласувам се изразиле 64% од испитаниците, а 9% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам исто толков број се изјасниле со сосема не се согласувам (графикон 125).



Графикон 125 Флексибилен став за поделба на моќта ка испитаници до машки пол

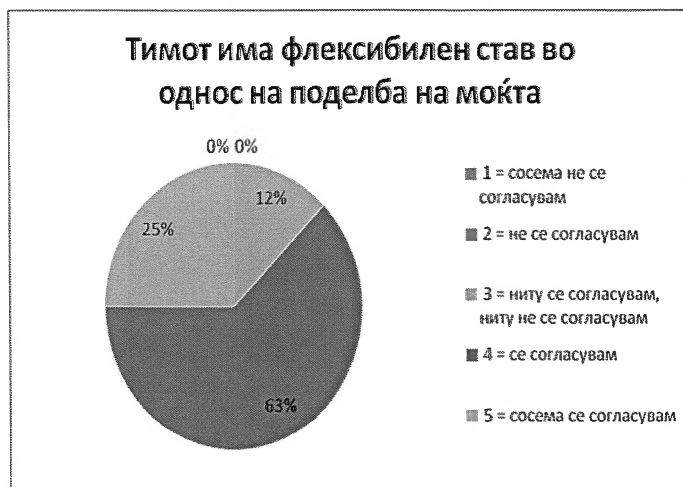
Во делот што следува е прикажана процентуалната распределба на одговорите согласно возраста на испитаниците.

Од испитаниците на возраст од 22 до 34 години 37% се изјасниле со се согласувам, 19% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 25% се изјасниле со сосема не се согласувам (графикон 126).



Графикон 126 Флексибилен став за поделба на моќта на возраст од 22 до 34 години

Од испитаниците на возраст од 35 до 44 години 63% се изјасниле со се согласувам, 12% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 25% се изјасниле со сосема се согласувам (графикон 127).



Графикон 127 Флексибилен став за поделба на моќта на возраст од 35 до 44 години

Од испитаниците на возраст од 45 до 54 години 33% се изјасниле со се согласувам, 50% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 17% се изјасниле со сосема се согласувам (графикон 128).



Графикон 128 Флексибилен став за поделба на моќта на возраст од 45 до 54 години

6.1.6. Квантитативна анализа на посебна хипотеза Лични односи

Во понатамошниот текст ќе ги претставам податоците со процентуален приказ за тоа како одговориле државните службеници во општинската администрација на прашањата што се однесуваат на посебната хипотеза Лични односи која гласи: Ако има добро поставени лични односи, тогаш ќе има поголема ефективност и подобри резултати во работата на Општината и надвор од неа.

Ако членовите во тимот немаат помеѓу себе нерасчистени работи тогаш можеме да кажеме дека во тој тим владеат добри лични односи. На дваесет и второто прашање од прашалникот *“Помеѓу себе немаме нерасчистено работи”* 37% од испитаниците се изјасниле со се согласувам, 36% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 10% се изјасниле со сосема не се согласувам (графикон 129).



Графикон 129 Помеѓу себе немаме нерасчистено работи

Процентуалната распределба на одговорите за ова тврдење графички е прикажана и од аспект на полот на испитаниците.

Од испитаниците од женски пол со се согласувам се изразиле 42%, а исто толкав број се изјасниле со ниту се согласувам, ниту не се согласувам. Најмал број испитаници 5% се изјасниле дека сосема не се согласуваат дека помеѓу себе немаат нерасчистени работи (графикон 130).



Графикон 130 Помеѓу себе немаме нерасчистени работи кај испитаници од женски пол

Од испитаниците од машки пол 27% се изјасниле со се согласувам, 28% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 18% се изјасниле со сосема не се согласувам (графикон 131).



Графикон 131 Помеѓу себе немаме нерасчистени работи кај испитаници од машки пол

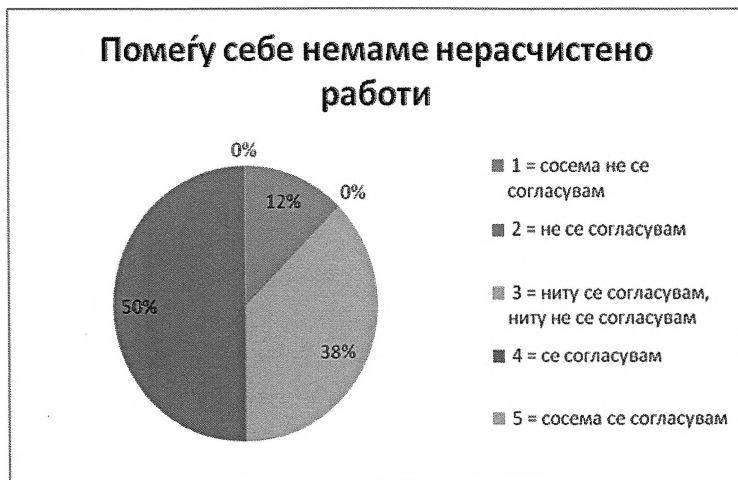
Во делот што следува е прикажана процентуалната распределба на одговорите согласно возраста на испитаниците.

Од испитаниците на возраст од 22 до 34 години со се согласувам се изразиле 38% од испитаниците, а 31% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам. 12% се изјасниле со сосема не се согласувам (графикон 132).



Графикон 132 Помеѓу себе немаме нерасчистени работи на возраст од 22 до 34 години

Од испитаниците на возраст од 35 до 44 години 50% се изјаснале со се согласувам, 38% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 12% се изјасниле со сосема не се согласувам (графикон 133).



Графикон 133 Помеѓу себе немаме нерасчистени работи на возраст од 35 до 44 години

Од испитаниците на возраст од 45 до 54 години 17% се изјасниле со се согласувам , 50% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 33% се изјасниле со не се согласувам (графикон 134).



Графикон 134 Помеѓу себе немаме нерасчистени работи на возраст од 45 до 54 години

Ако има добри лични односи во тимот тогаш ќе се почитуваат и разликите на мислењата. На дваесет и третото прашање од прашалникот "Членовите на тимот ги почитуваат разликите на мислењата" 53% од испитаниците се изјасниле со се согласувам, 23% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 17% се изјасниле со не се согласувам (графикон 135).



Графикон 135 Почитување на разлики во мислења

Процентуалната распределба на одговорите за ова тврдење графички е прикажана и од аспект на полот на испитаниците

Од испитаниците од женски пол 58% се изјасниле со се согласувам, 26% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 11% се изјасниле со не се согласувам (графикон 136).



Графикон 136 Почитување на разлики во мислења кај испитаници од женски пол

Од испитаниците од машки пол 46% се изјасниле со се согласувам, 18% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 27% се изјасниле со не се согласувам (графикон 137).



Графикон 137 Почитување на разлики во мислења кај испитаници до машки пол

Во делот што следува е прикажана процентуалната распределба на одговорите согласно возраста на испитаниците.

Од испитаниците на возраст од 22 до 34 години 37% се изјасниле со се согласувам, 44% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 19% се изјасниле со не се согласувам (графикон 138).



Графикон 138 Почитување на разлики во мислења на возраст од 22 до 34 години

Од испитаниците на возраст од 35 до 44 години 63% се изјасниле со се согласувам, 25% од нив се изјасниле со сосема се согласувам додека 12% се изјасниле со не се согласувам (графикон 139).



Графикон 139 Почитување на разлики во мислења на возраст од 35 до 44 години

Од испитаниците на возраст од 45 до 54 години 83% се изјасниле со се согласувам, а останатите 17% се изјасниле со не се согласувам (графикон 140).



Графикон 140 Почитување на разлики во мислења на возраст од 45 до 54 години

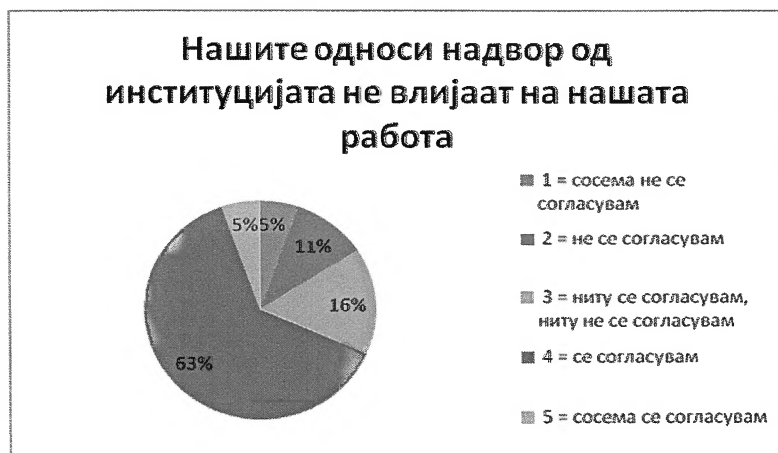
Односите помеѓу членовите надвор од институцијата не смеат да влијаат на работата во тимот, доколку тие влијаат тогаш нема да има ефективна и ефикасна тимска работа. На дваесет и четвртото прашање од прашалникот "Нашите односи надвор од институцијата не влијаат на нашата работа" 56% од испитаниците се изјасниле со се согласувам, 20% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 7% се изјасниле со сосема не се согласувам (графикон 141).



Графикон 141 Односите надвор од институцијата не влијаат на работата

Процентуалната распределба на одговорите за ова тврдење графички е прикажана и од аспект на полот на испитаниците.

Од испитаниците од женски пол 63% се изјасниле со се согласувам, 16% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 11% се изјасниле со не се согласувам (графикон 142).



Графикон 142 Односите надвор од институцијата не влијаат на работата кај женските испитаници

Од испитаниците од машки пол 46% се изјасниле со се согласувам, 27% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам најмал процент 9% се изјасниле со сосема не се согласувам (графикон 143).



Графикон 143 Односите надвор од институцијата не влијаат на работата кај машките испитаници

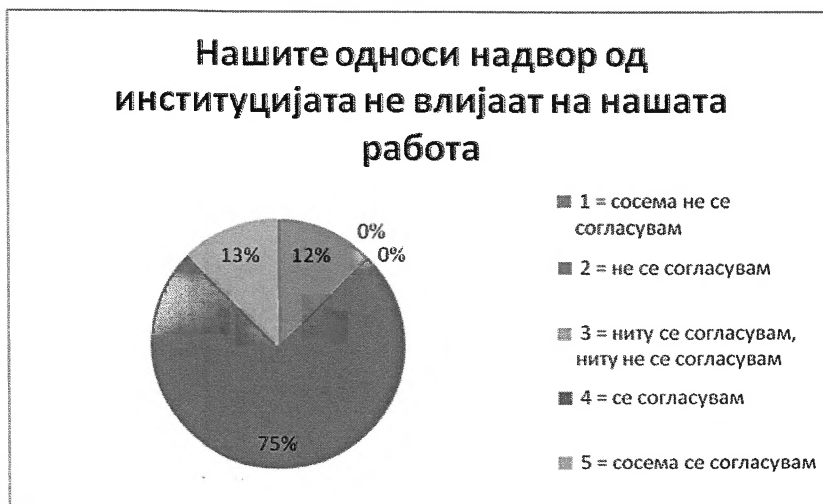
Во делот што следува е прикажана процентуалната распределба на одговорите согласно возраста на испитаниците.

Од испитаниците на возраст од 22 до 34 години 44% се изјасниле со се согласувам, 31% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 6% се изјасниле со сосема не се согласувам и не се согласувам (графикон 144).



Графикон 144 Односите надвор од институцијата не влијаат на работата на возраст од 22 до 34 години

Од испитаниците на возраст од 35 до 44 години 75% се изјасниле со се согласувам, 13% од нив се изјасниле со сосема се согласувам додека 12% се изјасниле со сосема не се согласувам (графикон 145).



Графикон 145 Односите надвор од институцијата не влијаат на работата на возраст од 35 до 44 години

Од испитаниците на возраст од 45 до 54 години 67% се изјасниле со се согласувам. 17% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 16% се изјасниле со сосема не се согласувам (графикон 146).



Графикон 146 Односите надвор од институцијата не влијаат на работата на возраст од 45 до 54 години

Самодовербата кај членовите во тимот е многу битна за постигнување на тимските цели. На дваесет и петото прашање од прашалникот *“Постои чувство на самодоверба кај секој член на тимот”* 40% од испитаниците се изјасниле со се согласувам, 30% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 10% се изјасниле со не се согласувам (графикон 147).



Графикон 147 Самодоверба кај членовите на тимот

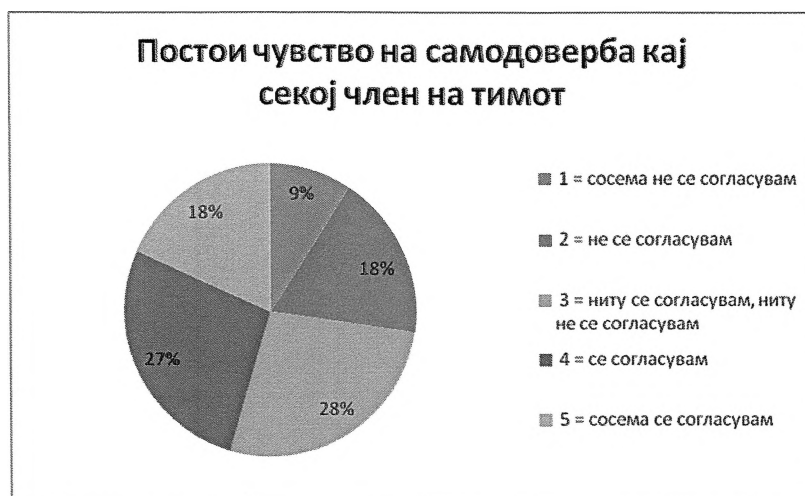
Процентуалната распределба на одговорите за ова тврдење графички е прикажана и од аспект на полот на испитаниците.

Од испитаниците од женски пол 47% се изјасниле со се согласувам, 32% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека најмал процент 5% се изјасниле со не се согласувам (графикон 148).



Графикон 148 Самодоверба кај членовите на тимот кај испитаници од женски пол

Од испитаниците од машки пол 27% се изјасниле со се согласувам, 28% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 18% се изјасниле со не се согласувам (графикон 149).



Графикон 149 Самодоверба кај членовите на тимот кај испитаници од машки пол

Во делот што следува е прикажана процентуалната распределба на одговорите согласно возраста на испитаниците.

Од испитаниците на возраст од 22 до 34 години 25% се изјасниле со се согласувам, 44% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 19% се изјасниле со не се согласувам (графикон 150).



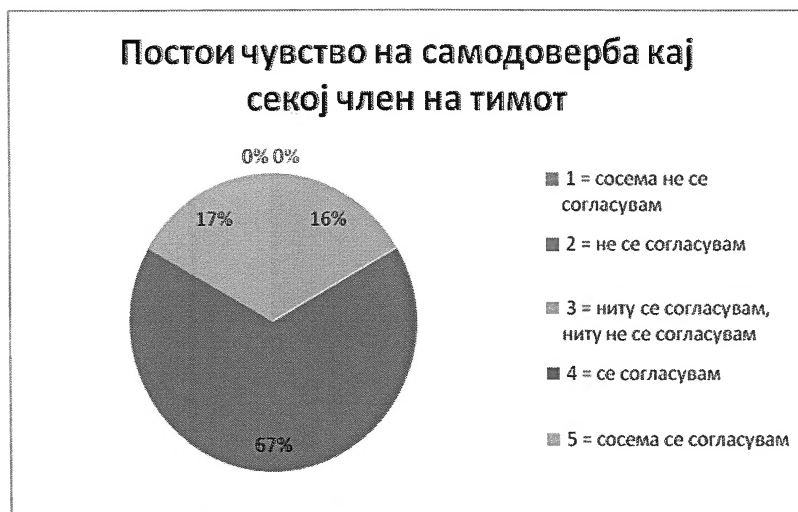
Графикон 150 Самодоверба кај членовите на тимот на возраст од 22 до 34 години

Од испитаниците на возраст од 35 до 44 години 50% се изјасниле со се согласувам, 12% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 38% се изјасниле со сосема се согласувам (графикон 151).



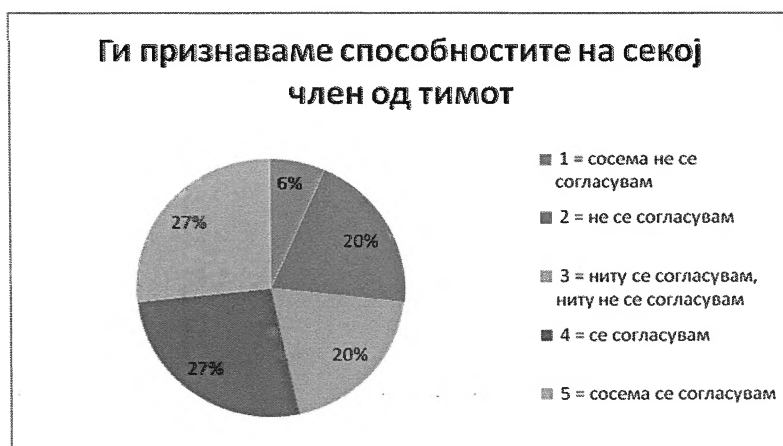
Графикон 151 Самодоверба кај членовите на тимот на возраст од 35 до 44 години

Од испитаниците на возраст од 45 до 54 години 67% се изјасниле со се согласувам, 16% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 17% се изјасниле со сосема се согласувам (графикон 152).



Графикон 152 Самодоверба кај членовите на тимот на возраст од 45 до 54 години

Добро изградените лични односи доведуваат до признавање на способностите на секој член од тимот. На дваесет и шестото прашање од прашалникот “Ги признаваме способностите на секој член од тимот” од испитаниците 27% се изјасниле со се согласувам, 20% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам и исто толков број се изјасниле со не се согласувам (графикон 153).



Графикон 153 Признавање на способностите

Процентуалната распределба на одговорите за ова тврдење графички е прикажана и од аспект на полот на испитаниците.

Од испитаниците од женски пол 32% се изјасниле со се согласувам, 21% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 16% се изјасниле со не се согласувам (графикон 154).



Графикон 154 Признавање на способностите кај испитаниците од женски пол

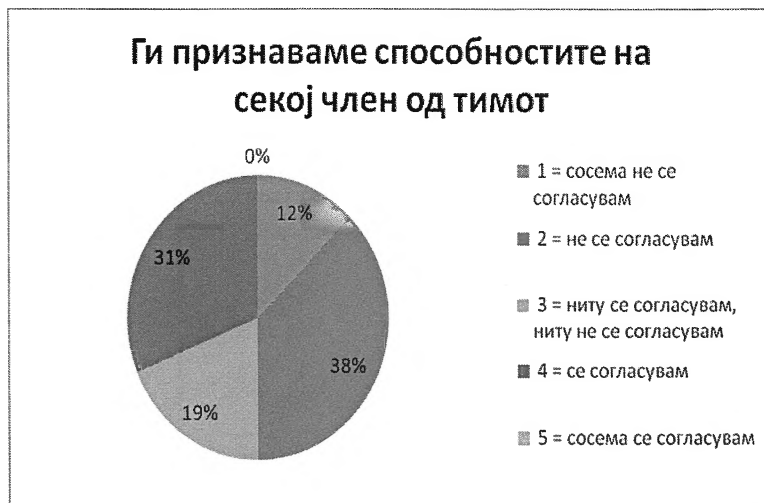
Од испитаниците од машки пол со се согласувам се изразиле 18% од испитаниците исто толкав број се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 28% се изјасниле со не се согласувам (графикон 155).



Графикон 155 Признавање на способностите кај испитаниците од машки пол

Во делот што следува е прикажана процентуалната распределба на одговорите согласно возраста на испитаниците.

Од испитаниците на возраст од 22 до 34 години 31% се изјасниле со се согласувам, 19% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 38% се изјасниле со не се согласувам (графикон 156).



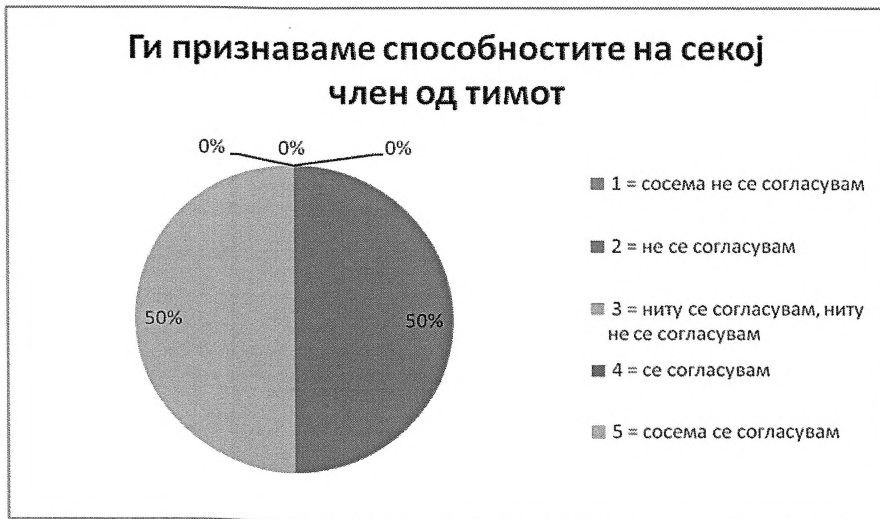
Графикон 156 Признавање на способностите на возраст од 22 до 34 години

Од испитаниците на возраст од 35 до 44 години 63% се изјасниле со сосема се согласувам, а останатите 25% се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам (графикон 157).



Графикон 157 Признавање на способностите на возраст од 35 до 44 години

Од испитаниците на возраст од 45 до 54 години со се согласувам се изразиле 50% од испитаниците, а останатите 50% се изјасниле со сосема се согласувам (графикон 158)



Графикон 158 Признавање на способностите на возраст од 45 до 54 години

6.1.7. Квантитативна анализа на посебна хипотеза Професионален развој

Во понатамошниот текст ќе ги претставам податоците со процентуален приказ за тоа како одговориле државните службеници во општинската администрација на прашањата што се однесуваат на посебната хипотеза Професионален развој која гласи: Ако има континуиран професионален развој помеѓу државните службеници во тимот, тогаш ќе има поголема ефективност и подобри резултати во работата на Општината и надвор од неа.

Професионалниот развој е многу важен за ефикасна и ефективна тимска работа, затоа доколку членовите во тимот не се отворени за нови идеи нема да има ни професионален развој. На дваесет и седмото прашање од прашалникот *“Сите сме отворени за нови идеи”* 43% од испитаниците се изјасниле со се согласувам, 13% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 7% се изјасниле со сосема не се согласувам (графикон 159).



Графикон 159 Отвореност за нови идеи

Процентуалната распределба на одговорите за ова тврдење графички е прикажана и од аспект на полот на испитаниците.

Од испитаниците од женски пол 42% се изјасниле со се согласувам, 21% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 11% се изјасниле со не се согласувам (графикон 160).



Графикон 160 Отвореност за нови идеи кај женските испитаници

Од испитаниците од машки пол 46% се изјасниле со се согласувам, 18% од нив се изјасниле со сосема не се согласувам додека 36% се изјасниле со сосема се согласувам (графикон 161).



Графикон 161 Отвореност за нови идеи кај машките испитаници

Во делот што следува е прикажана процентуалната распределба на одговорите согласно возраста на испитаниците.

Од испитаниците на возраст од 22 до 34 години 56% се изјасниле со се согласувам, 13% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 6% се изјасниле со сосема не се согласувам (графикон 162).



Графикон 162 Отвореност за нови идеи на возраст од 22 до 34 години

Од испитаниците на возраст од 35 до 44 години 38% се изјасниле со се согласувам, 38% од нив се изјасниле со сосема се согласувам додека 12% се изјасниле со сосема не се согласувам (графикон 163).



Графикон 163 Отвореност за нови идеи на возраст од 35 до 44 години

Од испитаниците на возраст од 45 до 54 години 17% се изјасниле со се согласувам, 33% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 50% се изјасниле со сосема се согласувам (графикон 164).



Графикон 164 Отвореност за нови идеи на возраст од 45 до 54 години

Ако членовите на тимот не го надградуваат своето знаење нема да има ни исполнување на целите. Членовите на тимот може да го надградуваат своето знаење со тоа што ќе учат еден од друг. На дваесет и осмото прашање од прашалникот “Знаеме да учиме едни од други” 40% од испитаниците се изјасниле со се согласувам, 20% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 10% се изјасниле со сосема не се согласувам (графикон 165).



Графикон 165 Учиме едни од други

Процентуалната распределба на одговорите за ова тврдење графички е прикажана и од аспект на полот на испитаниците.

Од испитаниците од женски пол 42% се изјасниле со се согласувам, 26% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 11% се изјасниле со не се согласувам (графикон 166).



Графикон 166 Учиме едни од други кај испитаниците од женски пол

Од испитаниците од машки пол 37% се изјасниле со се согласувам, 9% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 18% се изјасниле со сосема не се согласувам (графикон 167).



Графикон 167 Учиме едни од други кај испитаниците од машки пол

Во делот што следува е прикажана процентуалната распределба на одговорите согласно возраста на испитаниците.

Од испитаниците на возраст од 22 до 34 години со се согласувам се изразиле 50% од испитаниците, а 6% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам. 12% се изјасниле со сосема не се согласувам (графикон 168).



Графикон 168 Учиме едни од други кај испитаниците со возраст од 22 до 34 години

Од испитаниците на возраст од 35 до 44 години 38% се изјасниле со се согласувам, 25% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 12% се изјасниле со сосема не се согласувам (графикон 169).



Графикон 169 Учиме едни од други кај испитаниците со возраст од 35 до 44 години

Од испитаниците на возраст од 45 до 54 години со се согласувам се изразиле 17% од испитаниците, а 50% од нив се изјасиле со ниту се согласувам ниту не се согласувам. Најмал број на испитаници 13% се изјасиле со сосема се согласувам (графикон 170).



Графикон 170 Учиме едни од други кај испитаниците со возраст од 45 до 54 години

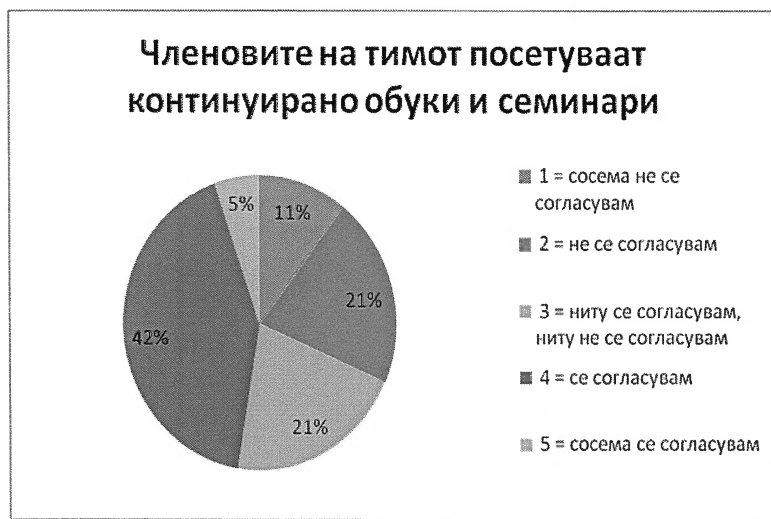
Само со континуирана посета на обуки и семинари членовите на тимот ќе имаат адекватен професионален развој. На дваесет и деветото прашање од прашалникот "Членовите на тимот посетуваат континуирано обуки и семинари" 43% од испитаниците се изјасиле со се согласувам, 20% од нив се изјасиле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 17% се изјасиле со не се согласувам (графикон 171).



Графикон 171 Обуки и семинари

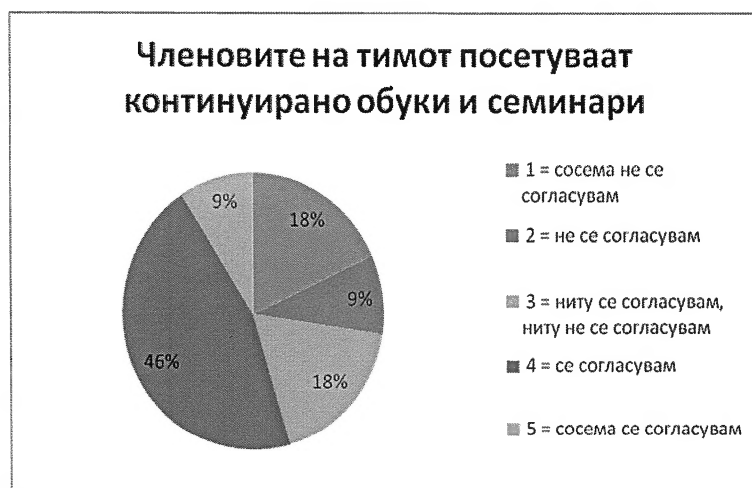
Процентуалната распределба на одговорите за ова тврдење графички е прикажана и од аспект на полот на испитаниците.

Од испитаниците од женски пол 42% се изјасниле со се согласувам, 21% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 11% се изјасниле со сосема не се согласувам (графикон 172).



Графикон 172 Обуки и семинари кај испитаници од женски пол

Од испитаниците од машки пол 46% се изјасниле со се согласувам, 18% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам и исто толков број на испитаници се изјасниле со сосема не се согласувам (графикон 173).



Графикон 173 Обуки и семинари кај испитаници од машки пол

Во делот што следува е прикажана процентуалната распределба на одговорите согласно возраста на испитаниците.

Од испитаниците на возраст од 22 до 34 години 44% се изјасниле со се согласувам, 25% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 12% се изјасниле со сосема не се согласувам (графикон 174).



Графикон 174 Обуки и семинари на возраст од 22 до 34 години

Од испитаниците на возраст од 35 до 44 години 37% се изјасниле со се согласувам, 25% од нив се изјасниле со не се согласувам додека 12% се изјасниле со сосема не се согласувам (графикон 175).



Графикон 175 Обуки и семинари на возраст од 35 до 44 години

Од испитаниците на возраст од 45 до 54 години 50% се изјасниле со се согласувам, 33% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 17% се изјасниле со сосема се согласувам (графикон 176).



Графикон 176 Обуки и семинари на возраст од 45 до 54 години

За континуиран професионален развој не само што треба редовно да се посетуваат семинари и обуки, туку и треба членовите да имаат во тимот интерес за посета на обуки и семинари кои се надвор од нивната сегашна работа, но може да им користат во иднина. На триесетото прашање од прашалникот *“Членовите на тимот се интересираат и посетуваат обуки и семинари кои се надвор од нивната сегашна работа”* 30% од испитаниците се изјасниле со се согласувам, 33% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 20% се изјасниле со не се согласувам (графикон 177).



Графикон 177 Интерес за семинари и обуки

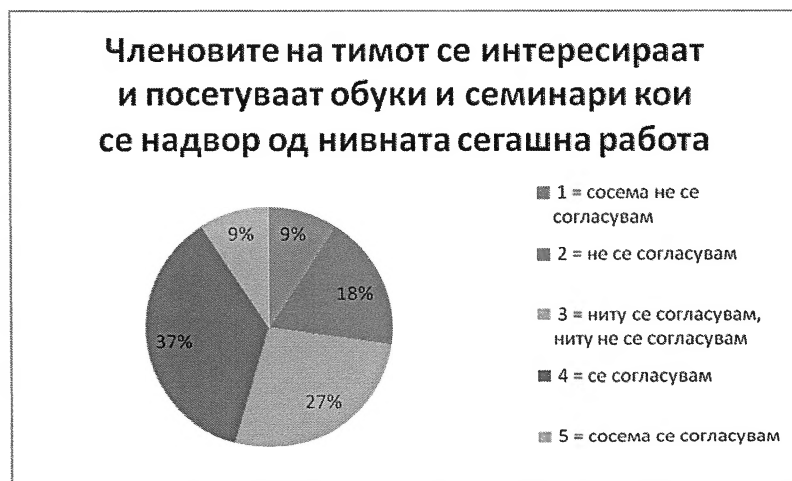
Процентуалната распределба на одговорите за ова тврдење графички е прикажана и од аспект на полот на испитаниците.

Од испитаниците од женски пол 26% се изјасниле со се согласувам, 37% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 21% се изјасниле со не се согласувам (графикон 178).



Графикон 178 Интерес за семинари и обуки кај женските испитаници

Од испитаниците од машки пол 37% се изјасниле со се согласувам, 27% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 18% се изјасниле со не се согласувам (графикон 179).



Графикон 179 Интерес за семинари и обуки кај машките испитаници

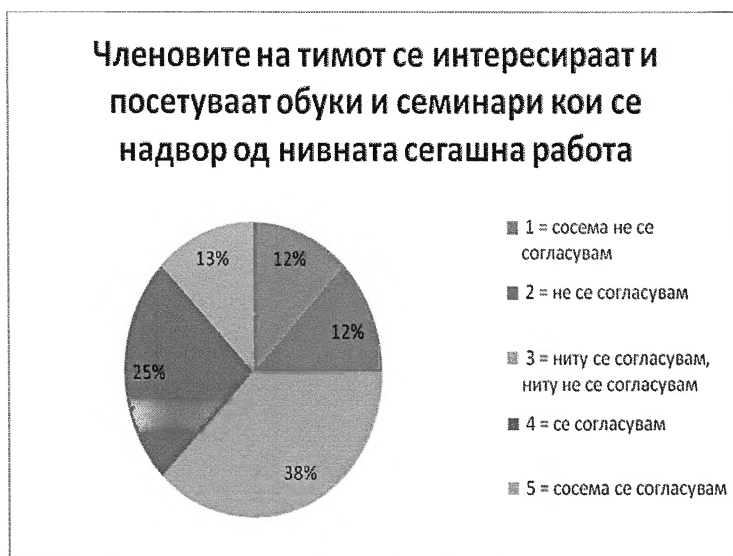
Во делот што следува е прикажана процентуалната распределба на одговорите согласно возраста на испитаниците.

Од испитаниците на возраст од 22 до 34 години 31% се изјасниле со се согласувам, 31% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 25% се изјасниле со не се согласувам (графикон 180).



Графикон 180 Интерес за семинари и обуки на возраст од 22 до 34 години

Од испитаниците на возраст од 35 до 44 години 25% се изјасниле со се согласувам, 38% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 12% се изјасниле со сосема не се согласувам (графикон 181).



Графикон 181 Интерес за семинари и обуки на возраст од 35 до 44 години

Од испитаниците на возраст од 45 до 54 години 33% се изјасниле со се согласувам, 33% од нив се изјасниле со ниту се согласувам ниту не се согласувам додека 17% се изјасниле со не се согласувам (графикон 182).

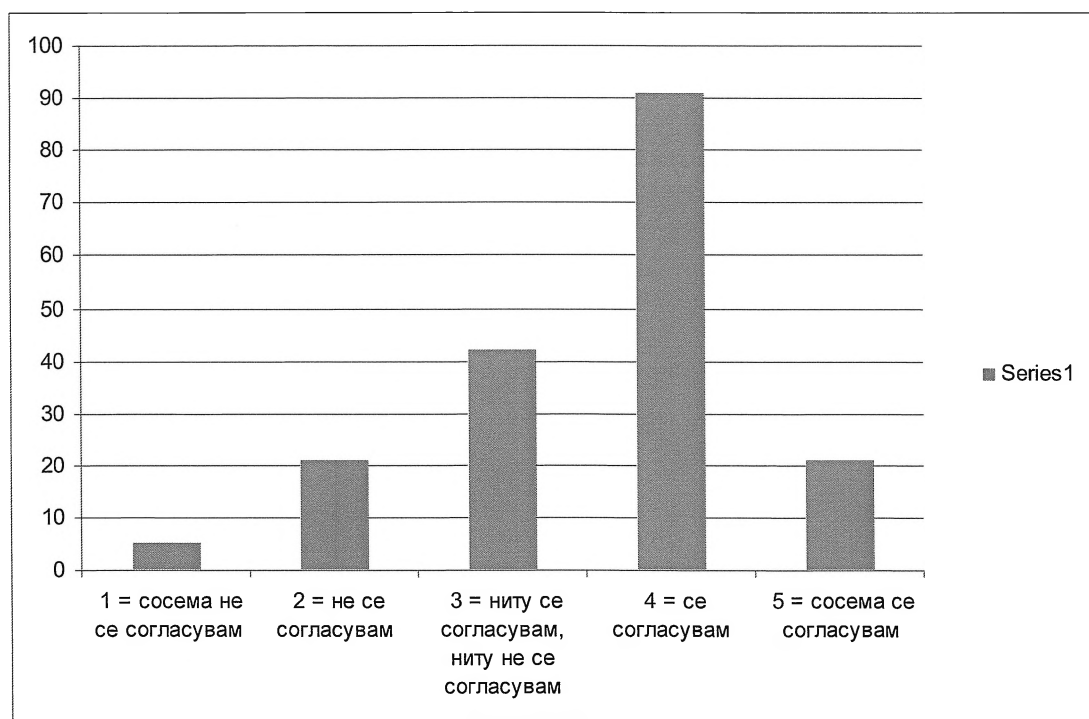


Графикон 182 Интерес за семинари и обуки на возраст од 45 до 54 години

6.2. Аритметичка средина на посебните хипотези

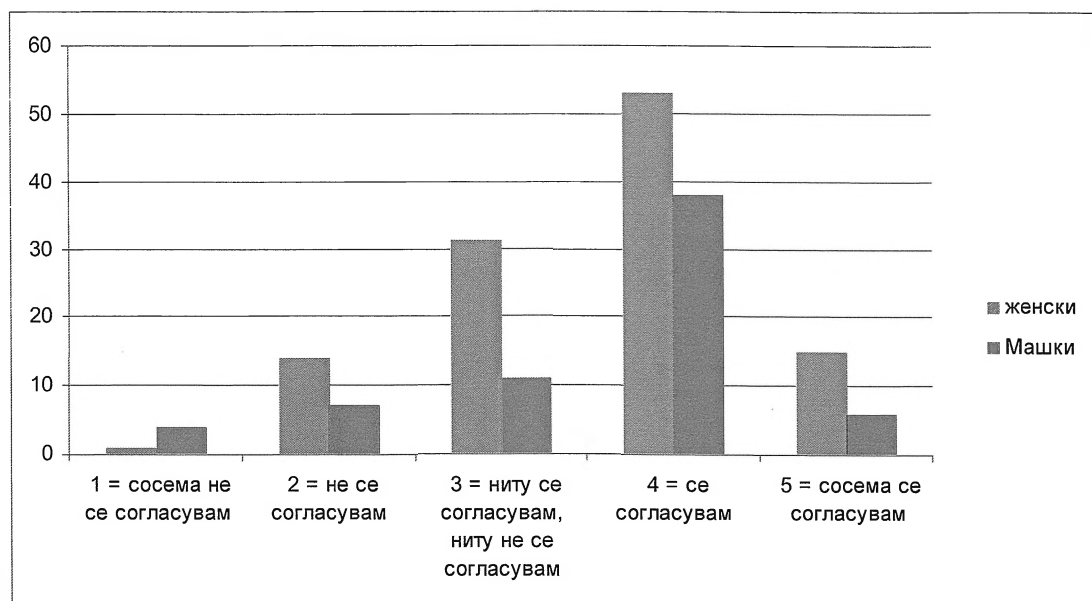
6.2.1. Аритметичка средина на посебна хипотеза Кохезија

Графиконот 183 прикажан подолу се однесува на поединечната хипотеза Кохезија. На истиот графички се претставени аритметичките средини на прашањата еден, два, три, четири, пет и шест за целиот примерок. Од приказот се гледа дека најголем дел од државните службеници во општинската администрација сметаат дека кохезијата е застапена во рамките на нивниот тим.



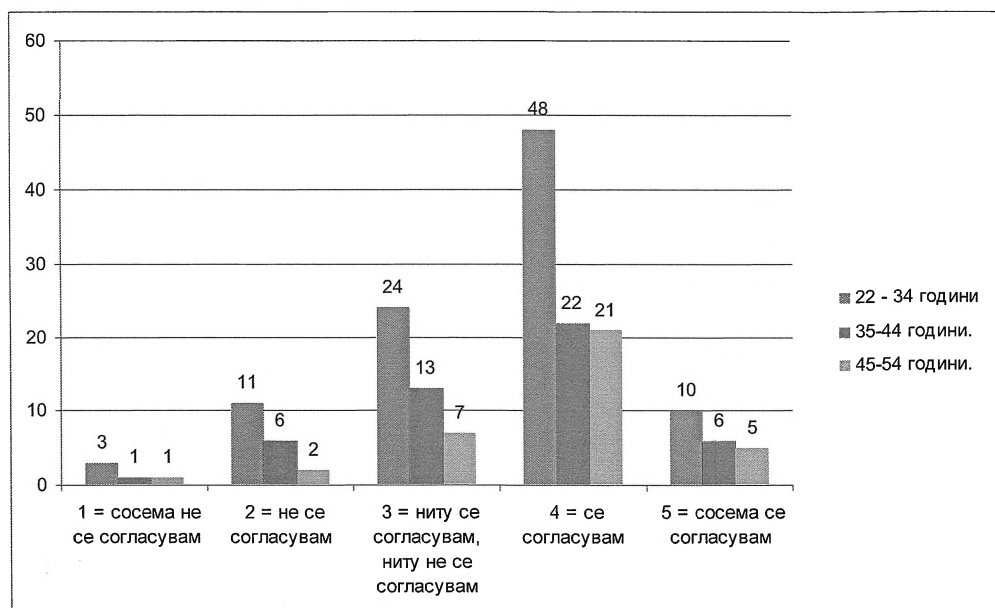
Графикон бр.183 Кохезија во општинската администрација

Графиконот 184 прикажан подолу се однесува на аритметичките средини на горе наведените прашања, согласно полот на испитаниците. Од приказот се гледа дека меѓу испитаниците од двата пола не постојат разлики во однос на кохезивноста.



Графикон бр.184 Кохезија кај испитаници од женски и машки пол

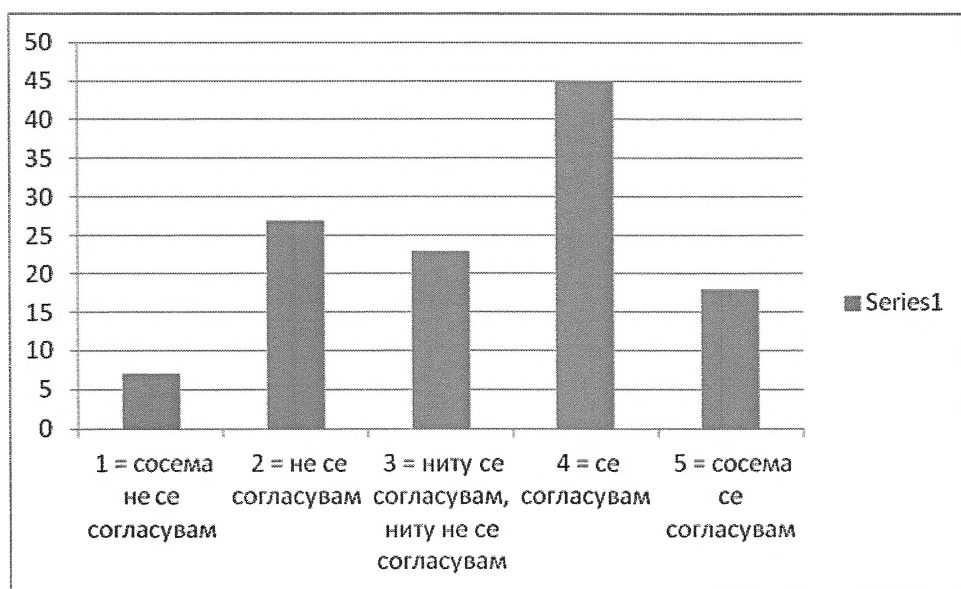
Графиконот 185 прикажан подолу се однесува на аритметичките средини на горе наведените прашања, согласно со возраста на испитаниците. Од приказот се гледа дека во однос на возраста на испитаниците нема разлики во поглед на кохезивноста во тимот.



Графикон бр. 185 Кохезија во општинска администрација според возраст

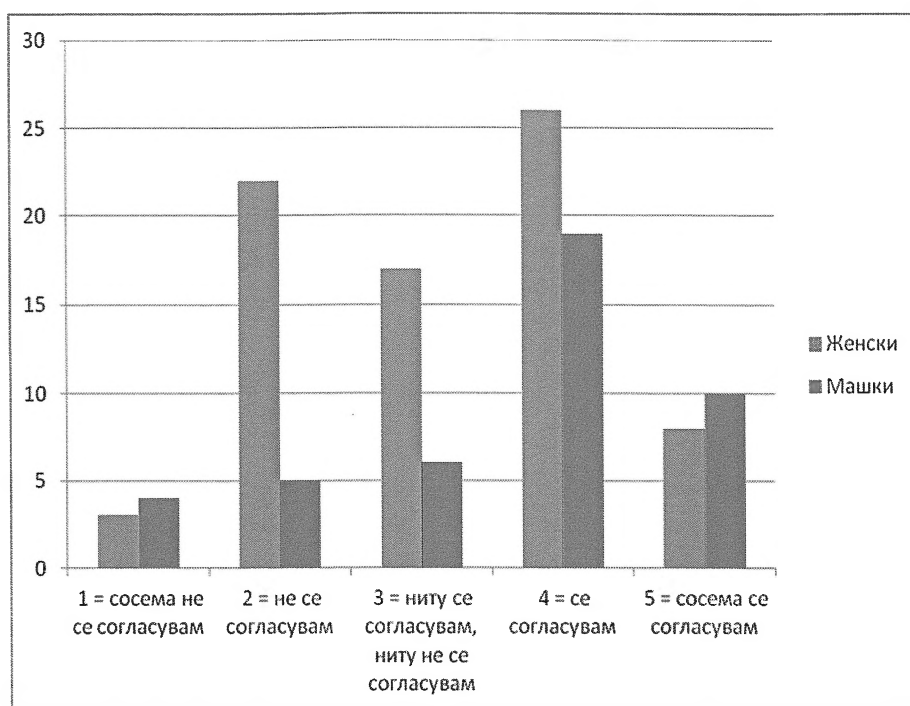
6.2.2. Аритметичка средина на посебна хипотеза Соработка

Графиконот 186 прикажан подолу се однесува на поединечната хипотеза Соработка. На истиот графички се претставени аритметичките средини на прашањата седум, осум, девет, десет за целиот примерок. Од приказот се гледа дека најголем дел од државните службеници во општинската администрација сметаат дека соработката е застапена во рамките на нивниот тим, бидејќи најголем број од нив се изјасниле дека се согласуваат дека има соработка помеѓу нив.



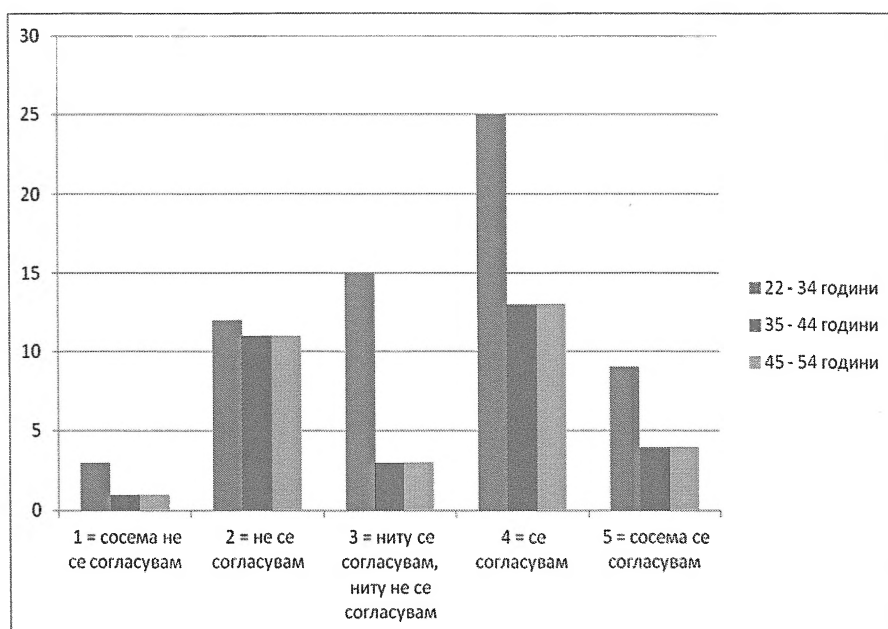
Графикон бр. 186 Соработка во општинската администрација

Графиконот 187 прикажан подолу се однесува на аритметичките средини на горе наведените прашања, согласно полот на испитаниците. Од приказот се гледа дека во однос на полот нема големи разлики во соработката во тимот.



Графикон бр.187 Соработка кај испитаници од женски и машки пол

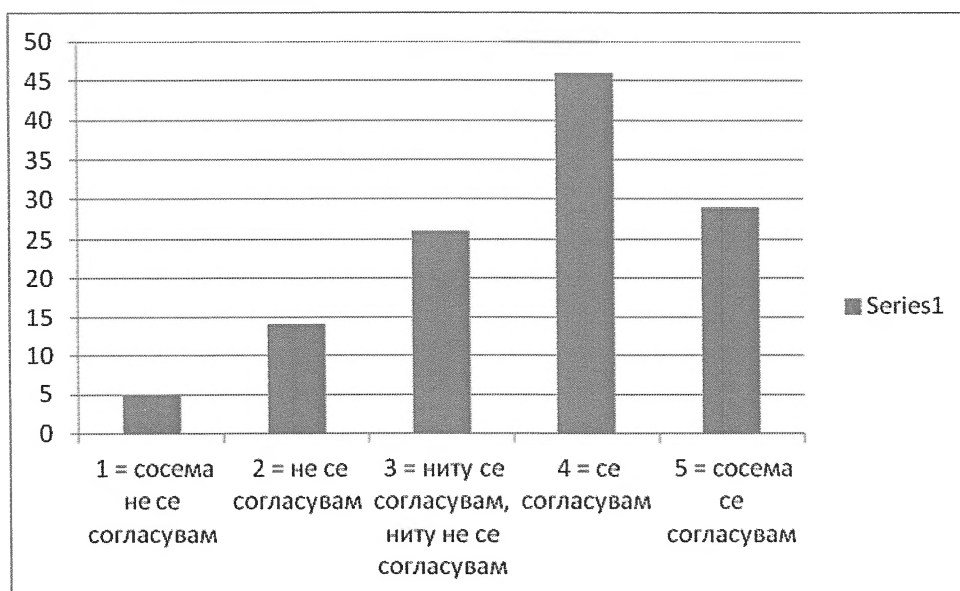
Графиконот 188 прикажан подолу се однесува аритметичките средини на горе наведените прашања, согласно со возраста на испитаниците. Од приказот се гледа дека меѓу испитаниците од различна возраст нема големи разлики во поглед на соработката во тимот..



Графикон бр.188 Соработка во тимот според возраста

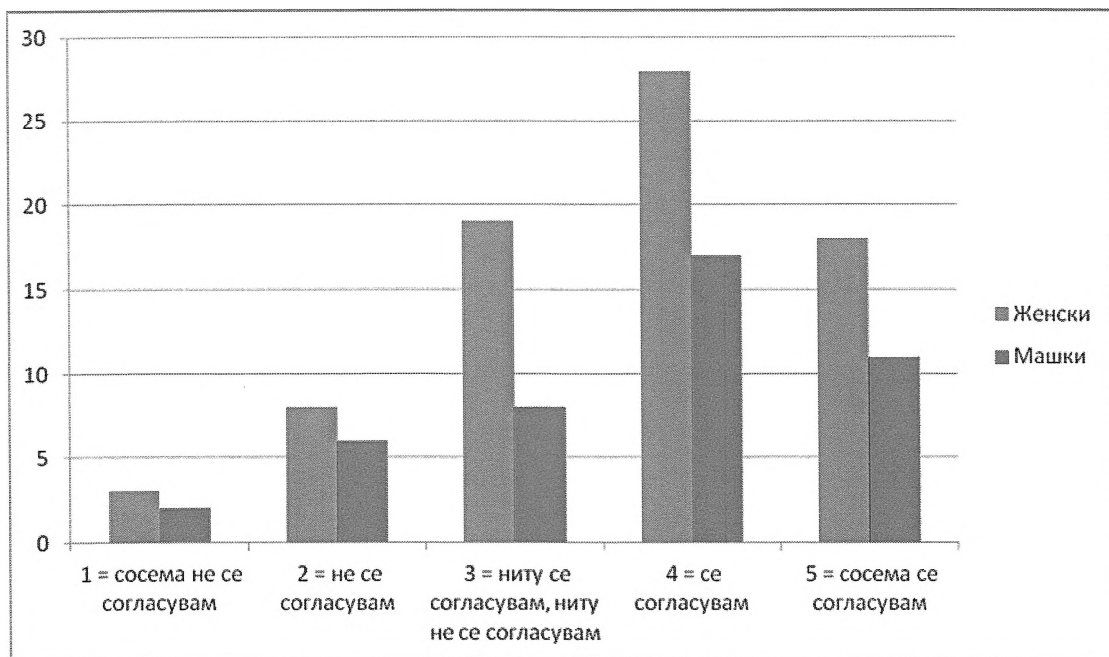
6.2.3. Аритметичка средина на посебна хипотеза Професионални односи

Графиконот 189 прикажан подолу се однесува на поединечната хипотеза Професионални односи. На истиот графички се претставени аритметичките средини на прашањата единаесет, дванаесет, тринаесет, четиринаесет за целиот примерок. Од приказот се гледа дека најголем дел од државните службеници во општинската администрација сметаат дека има добро изграден професионален однос помеѓу нив



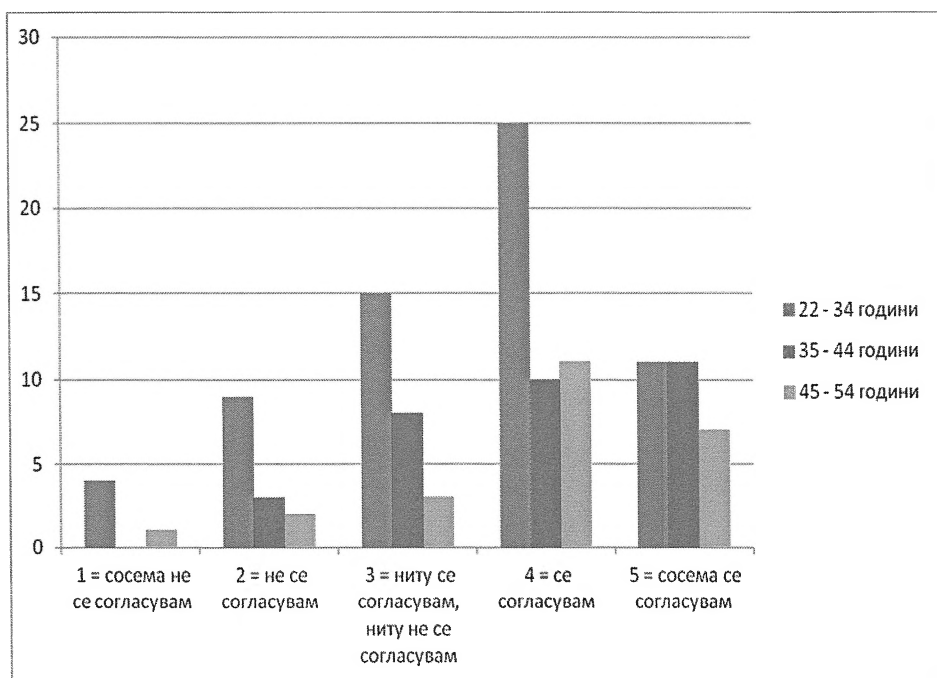
Графикон бр.189 Професионални односи во општинската администрација

Графиконот 190 прикажан подолу се однесува на аритметичките средини на горе наведените прашања, согласно полот на испитаниците. Од приказот се гледа дека во однос на полот нема големи разлики во професионалните односи во тимот.



Графикон бр.190 Професионални односи кај испитаници од машки и женски пол

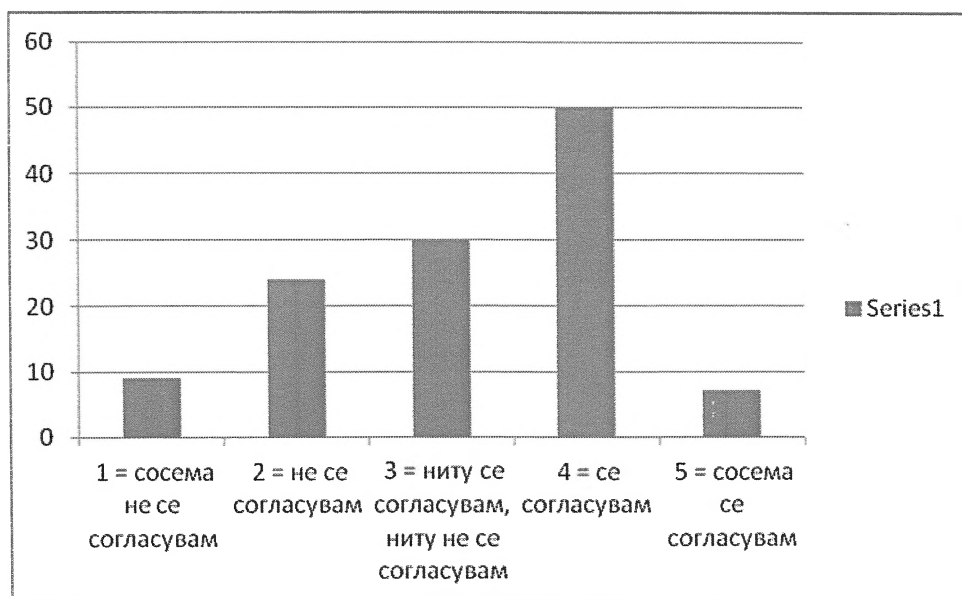
Графиконот 191 прикажан подолу се однесува на аритметичките средини на горе наведените прашања, согласно возраста на испитаниците. Од приказот се гледа дека меѓу испитаниците од различна возраст нема големи разлики во поглед на професионалните односи во тимот.



Графикон бр.191 Професионални односи според возраста

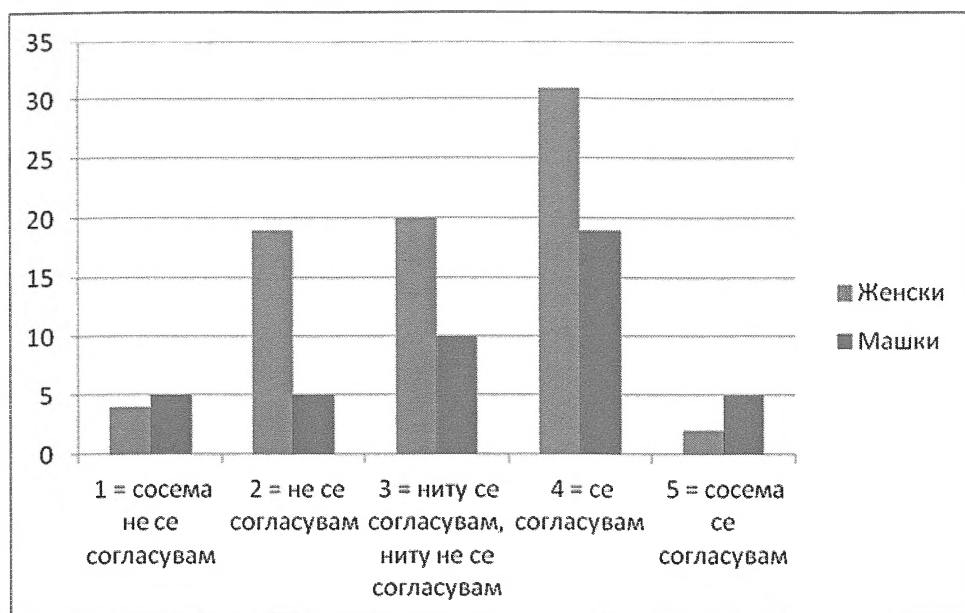
6.2.4. Аритметичка средина на посебна хипотеза Комуникација

Графиконот 192 прикажан подолу се однесува на поединечната хипотеза Комуникација. На истиот графички се претставени аритметичките средини на прашањата петнаесет, шеснаесет, седумнаесет и осумнаесет за целиот примерок. Од приказот се гледа дека најголем дел од државните службеници во општинската администрација сметаат дека има добра комуникација помеѓу нив.



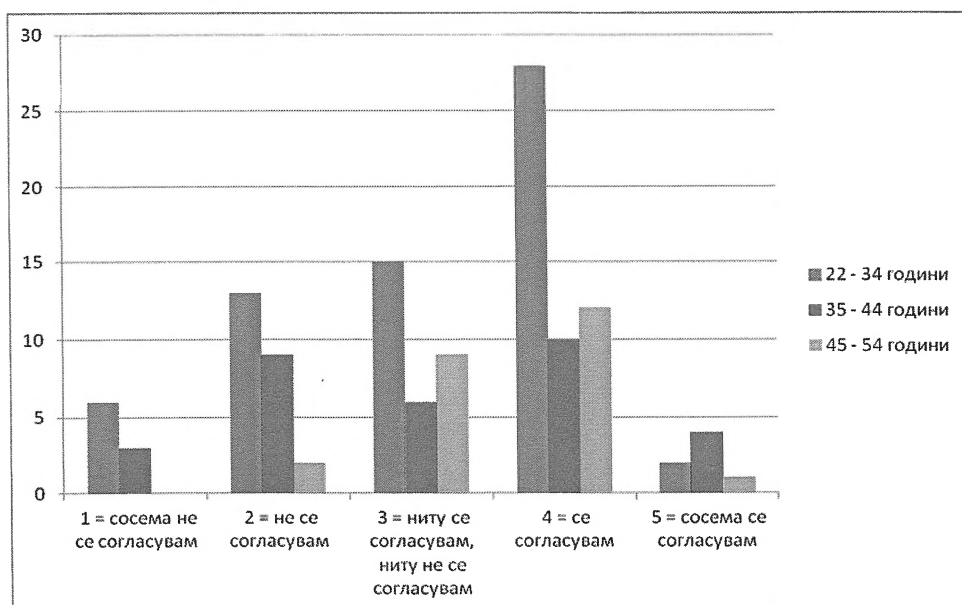
Графикон бр.192 Комуникација во општинската администрација

Графиконот 193 прикажан подолу се однесува на аритметичките средини на горе наведените прашања, согласно полот на испитаниците. Од приказот се гледа дека во однос на полот нема големи разлики во комуникацијата во тимот.



Графикон бр.193 Комуникација кај испитаници од машки и женски пол

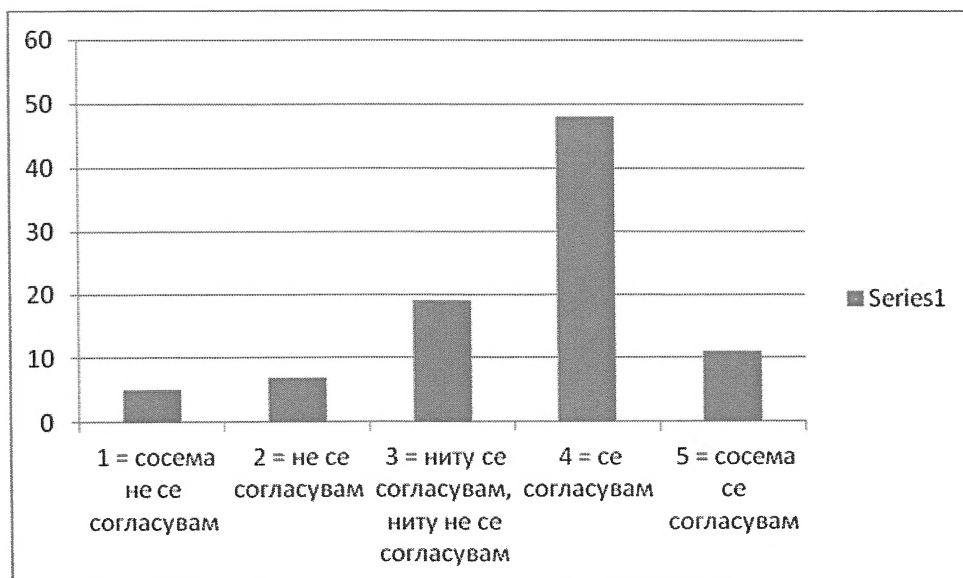
Графиконот 194 прикажан подолу се однесува на аритметичките средини на горе наведените прашања, согласно со возраста на испитаниците. Од приказот се гледа дека меѓу испитаниците од различна возраст нема големи разлики во поглед на комуникацијата во тимот.



Графикон бр.194 Комуникација според возраста

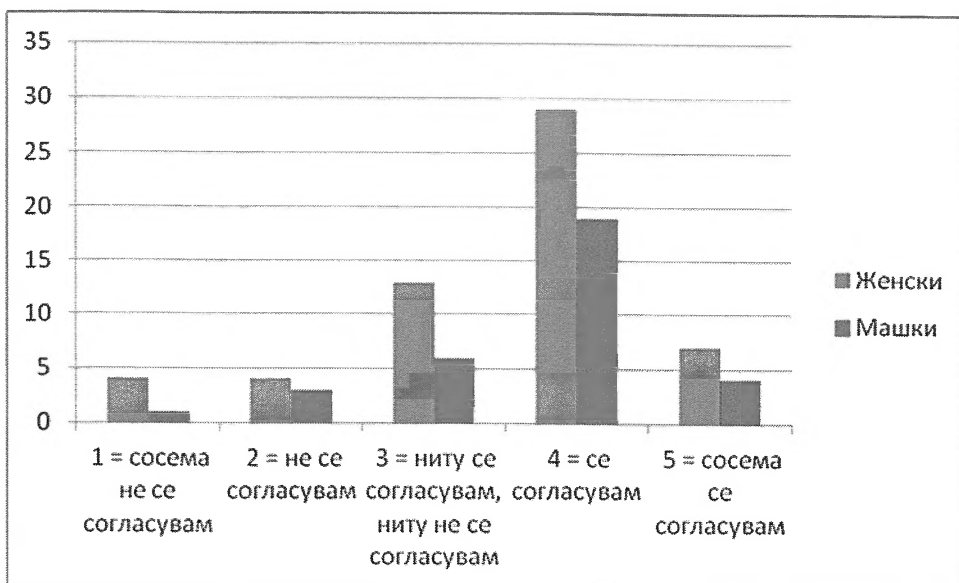
6.2.5. Аритметичка средина на посебна хипотеза Прилагодување

Графиконот 195 прикажан подолу се однесува на поединечната хипотеза Прилагодување. На истиот графички се претставени аритметичките средини на прашањата деветнаесет, дваесет и дваесет и еден за целиот примерок. Од приказот се гледа дека најголем дел од државните службеници во општинската администрација сметаат дека се прилагодуваат на промените со кои се соочуваат во текот на нивната работа.



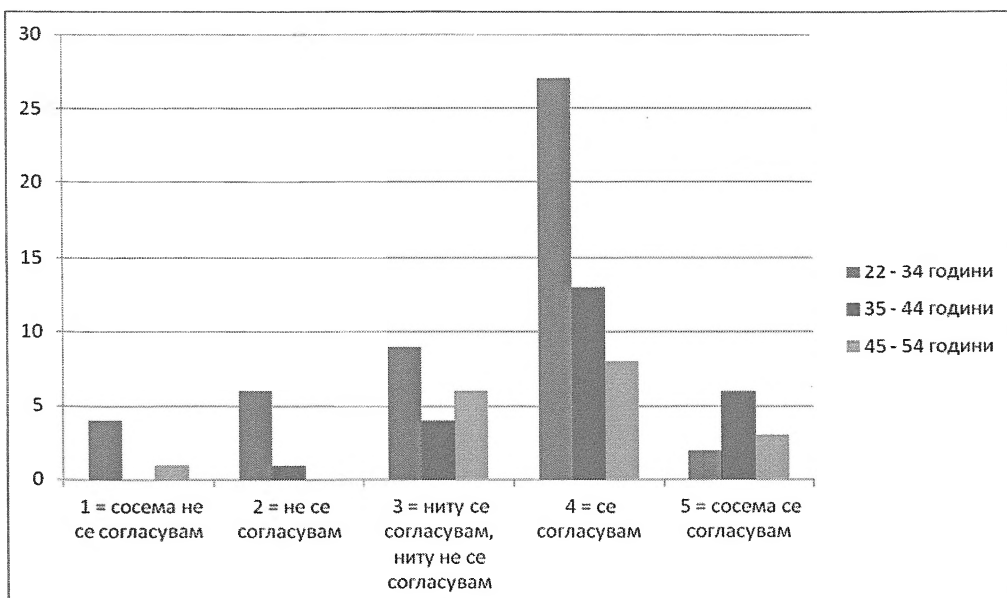
Графикон бр.195 Прилагодување во општинската администрација

Графиконот 196 прикажан подолу се однесува на аритметичките средини на горе наведените прашања, согласно полот на испитаниците. Од приказот се гледа дека во однос на полот нема големи разлики во прилагодувањето т.е. и женскиот и машкиот пол успеваат да се прилагодат на промените.



Графикон бр.196 Прилагодување кај испитаници од женски и машки пол

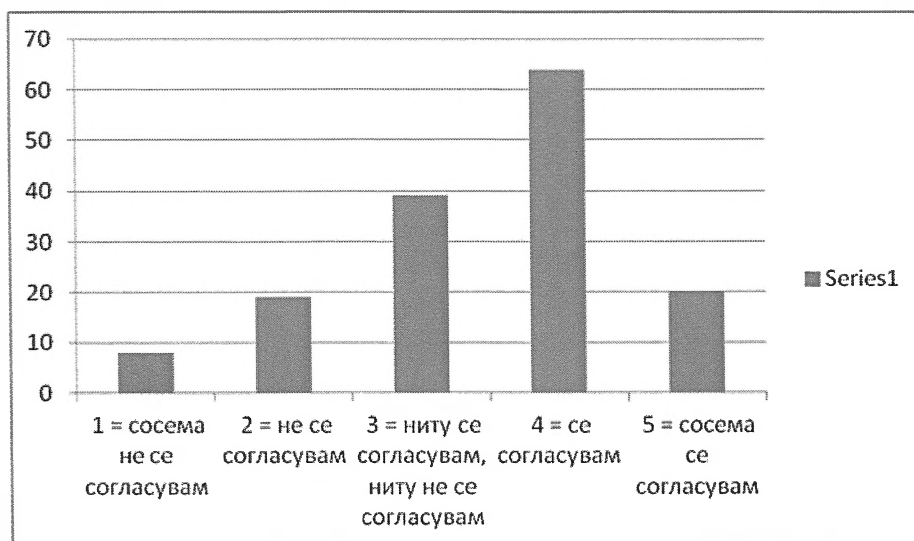
Графиконот 197 прикажан подолу се однесува на аритметичките средини на горе наведените прашања, согласно со возраста на испитаниците. Од приказот се гледа дека меѓу испитаниците од различна возраст нема големи разлики во поглед на прилагодувањето во тимот.



Графикон бр.197 Прилагодување според возраст

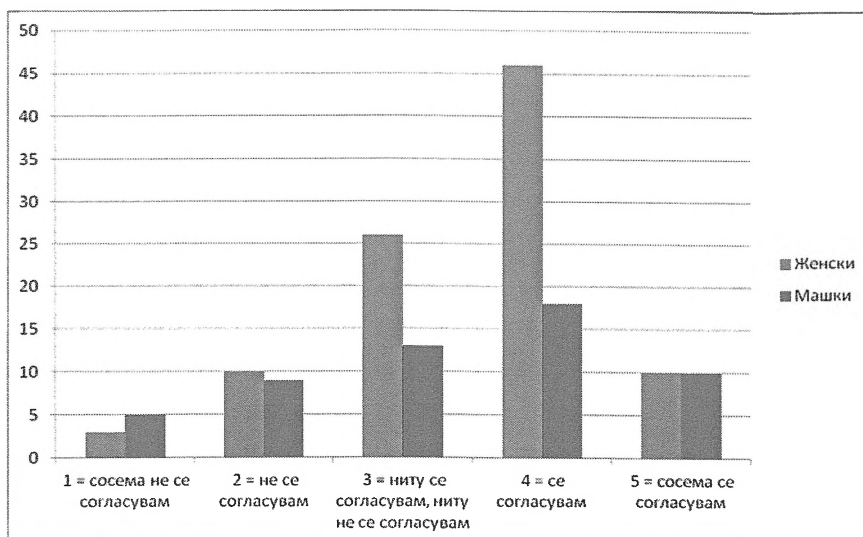
6.2.6. Аритметичка средина на посебна хипотеза Лични односи

Графиконот 198 прикажан подолу се однесува на поединечната хипотеза 6 Прилагодување од хипотетската рамка. На истиот графички се претставени аритметичките средини на прашањата 22, 23, 24, 25 и 26 за целиот примерок. Од приказот се гледа дека најголем дел од државните службеници во општинската администрација се изјасниле дека имаат добро изградени лични односи.



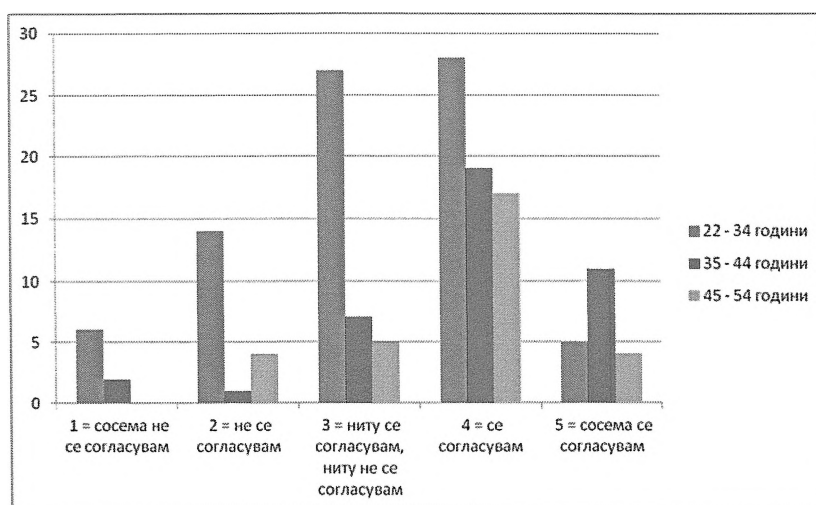
Графикон бр.198 Лични односи во општинската администрација

Графиконот 199 прикажан подолу се однесува на аритметичките средини на горе наведените прашања, согласно полот на испитаниците. Од приказот се гледа дека во однос на полот нема големи разлики во личните односи помеѓу државните службеници.



Графикон бр.199 Лични односи кај женски и машки пол

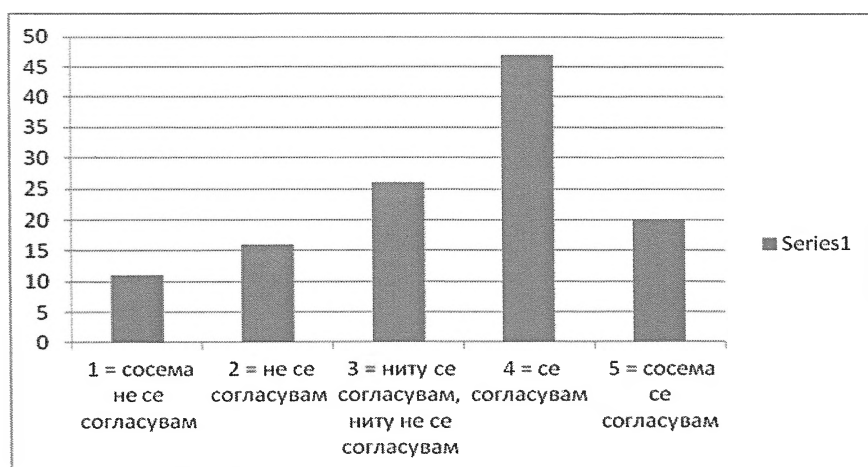
Графиконот 200 прикажан подолу се однесува на аритметичките средини на горе наведените прашања, согласно со возраста на испитаниците. Од приказот се гледа меѓу испитаниците од различна возраст нема големи разлики во поглед на личните односи во тимот.



Графикон бр.200 Лични односи според возраст

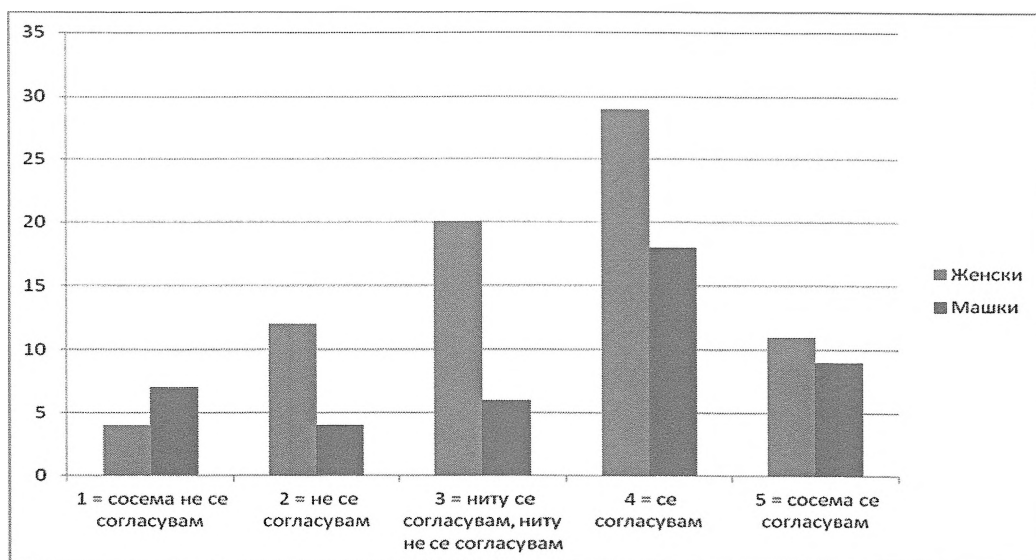
6.2.7. Аритметичка средина на посебна хипотеза Континуиран професионален развој

Графиконот 201 прикажан подолу се однесува на поединечната хипотеза Континуиран професионален развој. На истиот графички се претставени аритметичките средини на прашањата 27, 28, 29 и 30 за целиот примерок. Од приказот се гледа дека најголем дел од државните службеници во општинската администрација се изјасниле дека има континуиран професионален развој.



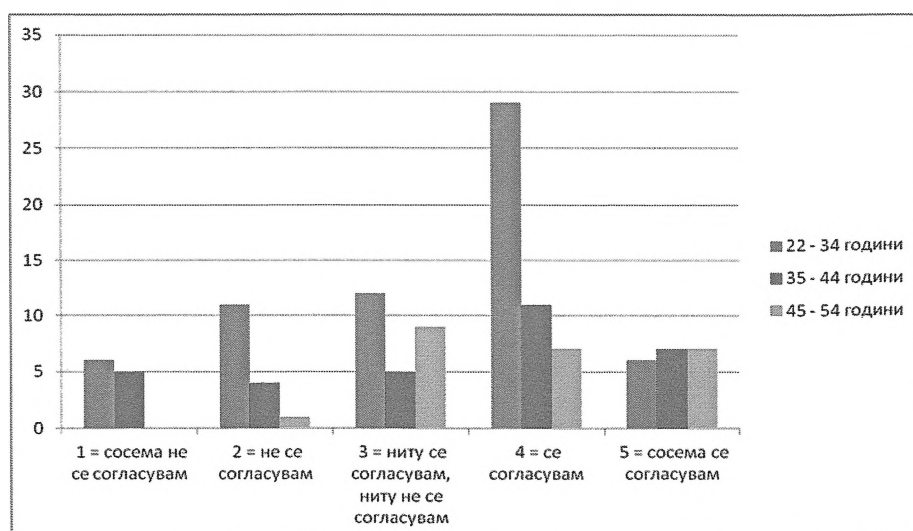
Графикон бр.201 Континуиран професионален развој во општинската администрација

Графиконот 202 прикажан подолу се однесува на аритметичките средини на горе наведените прашања, согласно полот на испитаниците. Од приказот се гледа дека во однос на полот нема големи разлики во континуираниот професионален развој кај државните службеници.



Графикон бр.202 Континуиран професионален развој кај женскиот и машкиот пол

Графиконот 203 прикажан подолу се однесува на аритметичките средини на горе наведените прашања, согласно со возраста на испитаниците. Од приказот се гледа дека меѓу испитаниците од различна возраст нема големи разлики во поглед на континуираниот професионален развој.



Графикон бр.203 Континуиран професионален развој според возраст

Во истражувачкиот дел од трудот ја прикажавме квантитативната анализа и аритметичката средина на одговорите на државните службеници на посебните хипотези и дојдовме до заклучок дека во тимовите на општинската администрација во Општината во која беше спроведено истражувањето има ефективна и ефикасна тимска работа.

ЗАКЛУЧОК

Општината како и секоја друга организација се соочува со специфични предизвици за кои тимовите се најпрактичното и најмоќното средство за подобрување на квалитетот на животот на граѓаните преку општинската администрација. Кога тимовите во општинската администрација функционираат ефикасно тие решаваат сложени проблеми, донесуваат подобри одлуки, ја поттикнуваат креативноста и го подобруваат совладувањето на поединечните способности. Тимската работа во општинската администрација се гради врз основа на силата на индивидуалците, креирајќи ја притоа сигурноста во рамките на тимот.

Државните службеници се чувствуваат дека припаѓаат на тимот во кој дејствуваат, лојални му се и меѓусебно имаат доверба. Според Фесингер(1957) „Кохезивноста е резултат на сите сили кои дејствуваат на членовите за да останат во тимот“. Од истражувањето се гледа дека има единство на државните службеници по разни прашања, мотивираноста е на високо ниво и се вложуваат напори за постигнување на целите на тимот. Државните службеници кога говорат за тимот ја употребуваат заменката “ние” а не “јас” што е главен показател за кохезија во тимовите во општинската администрација. Во тимовите на општинската администрација во кои беше спроведено истражувањето како карактеристика на тимот се среќава заемната привлечност, сличност и целите се во склад со потребите, вредностите и интересите на државните службеници. Се среќава среден степен на кохезија, кој помага ефективно да се комуницира. Нивото на учество во самиот тим е високо т.е. државните службеници активно се вклучени во решавање на проблемите и сигурни се дека задачите на тимот ќе се постигнат. Како ефекти од кохезивноста на тимовите на општинската администрација има полесно и побрзо формирање на општинските норми, се усвојуваат општинските цели, се донесуваат одлуки, постои поинтензивна комуникација, а со тоа поподготвено се прифаќаат и подоследно се извршуваат обврските. За ефективност во работата сите допринесуваат

и имаат соработка од сите аспекти во работата. Со тоа се потврдува посебната хипотеза Кохезија која гласи: Ако има поврзаност, единство и лојалност на државните службеници во тимот, тогаш ќе има и подобри резултати во работата на Општината и надвор од неа.

Државните службеници во тимовите на општинската администрација заедно работат за постигнување на заеднички цели. Тие соработуваат споделувајќи планови, информации и ресурси. Ги разбираат улогите и задачите на тимот и ја постигнуваат целта - донесување на подобри решенија и подобрување на имплементацијата. Во тимовите на општинската администрација се среќаваат и двата облика на соработка: функционална соработка (заедничко работење помеѓу државните службеници) и релационата соработка (воспоставување, развој и негување на лични и професионални релации во тимот). Тимската работа на општинската администрација како што е претходно споменето во овој труд зависи од капацитетот на државните службеници: повеќе државни службеници даваат повеќе идеи, некој од државните службеници може да биде поаналитичен, некој посистематичен, некој покритичен. Бидејќи сите овие процеси кои учествуваат и даваат конечни решенија не се секогаш од иста природа, може да се случи некои државни службеници туѓите идеи да ги сватат со одредена критика во однос на своите. Според спроведеното истражување државните службеници се изјасниле дека постои негување на индивидуалноста и различноста, тие се отворени, своите идеи ги прикажуваат пред другите, ги аргументираат, ги споредуваат и анализираат. Меѓусебно учат едни од други, ги усовршуваат своите знаења и способности и ги менуваат ставовите. Ова ја потврдува посебната хипотеза Соработка која ја дефиниравме дека претставува заедничко работење со другите за заеднички цели.

Добро поставениот професионален однос дава успешно и адекватно постигнување на целите во тимовите на општинската администрација. Во општинската администрација постои стабилен, адекватен уважувачки и толерантен професионален однос. Државните

службеници покрај професионалното знаење поседуваат и квалитети како личност. Тие се способни да ги препознаат сопствените и туѓите чувства, а со тоа препознавање има голем предуслов за правилно реагирање во дадена ситуација. Интеракцијата, емоционалната интелигенција и емпатијата се на високо ниво застапени во тимовите на општинската администрација. Со тоа се потврдува посебната хипотеза Професионален однос која гласи: Ако се негуваат стабилни, адекватни и толерантни професионални односи, тогаш ќе има поголема ефективност и подобри резултати во работата на Општината и надвор од неа.

Во професионалниот живот интерперсоналната комуникација е средство за работа. Во тимовите на општинската администрација комуникатори се луѓето, а комуникацијата се одвива со посредство на симболички системи. Државните службеници во општинската администрација од спроведеното истражување се изјасниа дека во нивните тимови комуникацијата е една од најважните работи, тие се отворени спрема другите луѓе и имаат средина за добро комуницирање, а со тоа докажуваат дека е исполнета основната цел – размена на идеи помеѓу државните службеници. Комуницирањето во општинската администрација се врши низ четири канали: со факти, преку чувствата, преку вредностите и преку мислењата. Како што претходно во овој труд имаме споменето дека најзначајниот момент во комуникацијата е пренесувањето на информациите според истражувањето спроведено во тимовите на општинската администрација овој битен елемент е исполнет т.е. постојат трите елементи испраќач, порака и примач како комуникациски канал, а преку нив е постигната и целта на комуницирањето. Бидејќи државните службеници се изјасниа дека има потполно разбирање меѓу испраќачот и примачот. Разбирањето помеѓу испраќачот и примачот ни е показател дека во тимовите во општинската администрација постои двонасочната комуникација како по хоризонтала така и по вертикала. Со тоа се потврдува посебната хипотеза Комуникација која гласи: Ако има комуникација помеѓу државните службеници во тимот, тогаш ќе има поголема ефективност и подобри резултати во работата на Општината и надвор од неа.

Државните службеници знаат да се прилагодуваат на проблемите и да ги предвидат во блиска и подалечна иднина евентуалните проблеми кои би се сретнале. Со тоа се потврдува посебната хипотеза Прилагодување дека ако има во тимската работа прилагодување на промените и поделба на одговорностите, тогаш ќе има поголема ефикасност и подобри резултати во работата на Општината и надвор од неа.

Во секој тим на општинската администрација помеѓу државните службеници се среќаваат различни интерперсонални односи. Постои реципроцитет т.е. секој државен службеник рамноправно со дијалог и конфронтација зазема учество во тимот. Има feed- back на информациите, комплементарност, допуштање на постоењето на конфликти и нивно конструктивно разрешување. Со еден збор има добро изградени лични односи и со тоа се потврдува посебната хипотеза Лични односи дека доколку има добро поставени лични односи, тогаш ќе има поголема ефективност и подобри резултати во работата на Општината и надвор од неа.

Општината целосно е посветена на развојот на државните службеници, врз фер и еднаква основа. На годишна основа се планираат развојните потреби на државните службеници. Потребите од обука се идентификуваат според приоритет, во зависност од барањата на секое работно место и секој државен службеник, заедно со целите на општинската администрација и секторот или работниот тим на кој му припаѓа поединецот. Раководителите ги предвидуваат областите за кои ќе има потреба од обуки и знаењето и вештините што ќе бидат потребни за нив. Со тоа се потврдува посебната хипотеза Континуиран професионален развој која гласи: Ако има континуиран професионален развој помеѓу државните службеници во тимот, тогаш ќе има поголема ефективност и подобри резултати во работата на Општината и надвор од неа.

Генерална хипотеза од хипотетската рамка во ова истражување беше дека доколку се застапени основните елементи при тимската работа (кохезија, соработка, професионални односи, комуникација, прилагодување, лични односи и континуиран професионален развој), ќе има поголема ефективност и повисоки резултати во работата на Општината и надвор од неа. Ова истражување докажа дека тимовите во општинската администрација работат ефикасно и ефективно во постигнувањето на своите цели.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Allan, J. (1996) *Motivating people*, Kogan Page
2. Ann Morris (1999). *Teamwork* .
3. Bovee, C. Thill, J. (1992) *Business Communication Today*, New York: Mac Graw Hill
4. Carl Larson and Frank M J LaFasto (Aug 1, 1989) *Teamwork what must go right what can go wrong* (SAGE Series in Interpersonal Communication)
5. Castka P. May (2002). *Measuring teamwork culture: The use of a modified EFQM model. Brno University of Technology, Brno, The Czech Republic.*
6. Dessler G. (1997): *Human Resource Management*, Prentice Hall International (UK) Limited, London
7. Donald T. Phillips (1998) *The founding fathers on leadership*
8. Feldman D.A. (1999) *Emotionally Intelligent Leadership – Inspiring Others to Achieve Results*, Leadership Performance Solutions
9. Gediminas Mekys (2006) *Teamwork dysfunctions at large – scale enterprises: Comparative Research based on Norm-Referenced Testing Engineering Economics.*
10. Geoffrey M. Bellan and Kathleen D. Ryan (2009) *Extraordinary groups*
11. Glasser W. (1995): *Kontrolna teorija za menadzerje*, Radovljica
12. Greene R. (1992) *The New Communication*, Login CO, London,
13. Hughes, R., Ginnett, R. and Curphy, G. (1996): *Leadership*, Irwin Book Team,
14. Jason Anderson (2007) *Teamwork* .
15. Jeffrey Robinson (1983) *Teamwork* .
16. John C. Maxwell (2001) *The 17 Indisputable laws of teamwork: Embrace Them and Empower your team.*
17. John C. Maxwell (2002) *Teamwork makes the dreamwork.*
18. John J. Murphy (1996) *Pulling Together*
19. Katherine Karvelas and Career Press (1998) *Winning with teamwork*
20. Lisa E. Gueldenzoph December (2007). *Using teaching teams to encourage active learning. North Carolina A&T State University.*

21. Ludlow R & Panton F. (1992) The essence of Effective Communication, Prentice Hall, Europe
22. Martin G. Moehrl (2006). Exploring Problems with function analysis. Expirimental Insights for team management *Journal compilation Blackwell Publishing.*
23. Michael A. West (2012) Effective Teamwork
24. Patrick Lencioni (2002) The Five dysfunctions of a team.
25. Peggy Dettmer, Linda P. Thurston and Norma J. Dyck (2004) Consultation, collaboration and teamwork for students with special needes
26. Peter Monette (2007) Teamwork.
27. Salas, Eduardo (2006). Fostering teams effectiveness an integrative theoretical framework." *Department Of Management University of Florida.*
28. Sharon Boller (2005) Teamwork training
29. Team players and teamwork, completely updated and revised: new strategies for developing sucessful collaboration by Glenn M. Parker (Feb 8, 2008).
30. Timski rad – dr. Pavao Brajsa I dr Dirad Stakic
31. Varvel Tricia October (2004). Team effectiveness and individual Myers-Briggs Personality Dimensions *Journal of management in engineering*
32. Бредбери Т. и Гревс Џ. (2007): Емоционална интелигенција – брз водич, Култура, Скопје
33. Гантнабајн, Д. (2000): Директен маркетинг и управление с клиентите, Софт Прес ООД, Софиа
34. Ѓорѓиоски Благоја (1998): Менаџмент информациски системи, Економски факултет, Скопје
35. Закон за локална самоуправа на РМ С.В 07-346/1, чл.25 ст.1
36. Закон за локална самоуправа на РМ С.В 07-346/1, чл.29 ст.1
37. Закон за локална самоуправа на РМ С.В 07-346/1, чл.29 ст.2
38. Закон за локална самоуправа на РМ С.В 07-346/1, чл.30
39. Закон за локална самоуправа на РМ С.В 07-346/1, чл.35 ст.1
40. Закон за локална самоуправа на РМ С.В 07-346/1, чл.32 ст.1

41. Закон за локална самоуправа на РМ С.В 07-346/1,чл.32 ст.2
42. Закон за локална самоуправа на РМ С.В 07-346/1,чл.57 ст.1
43. Закон за локална самоуправа на РМ С.В 07-346/1,чл.57 ст.4
44. Закон за локална самоуправа на РМ С.В 07-346/1,чл.57 ст.2
45. Јанкулов Ј. и Забунов Г. (1997): Мениџмент, Тилиа, Софиа
46. Кава Р. Како да излезет на крај со непријатните луѓе, Наша култура, Скопје, 2007
47. Карнеги Д. Психологија на успехот – лидерство во вас, Наша книга, Скопје, 2008
48. Ковеј С. (2007) Седумте навии на успешните луѓе, Наша култура, Скопје
49. Менаџирање на човекови ресурси во јавната администрација – скрипта за интерна употреба, припремиле проф.д-р Димитар Трајковски, проф. Д-р Сунчица Димитријоска
50. Петковски К. и Јанкуловска П. (2006) Деловно комуницирање
51. Петковски К. и Симоновска В.(2008): Менаџмент во здравство, Херакли комерц, Битола
52. Сл.весник на РМ бр.61/04 од 13.04.2001 год чл.51
53. <http://www.pretpriemas.com/2010/07/28/timska-rabota-efektivnost/>
54. [http://www.psycport.com/news/2001/02/22xfdws1606-2214/Emotional intelligence Psic PORT Emotional Intelligence vital, Bussines Times Associated Press Hamisah Hamid, February 22, 2001](http://www.psycport.com/news/2001/02/22xfdws1606-2214/Emotional_intelligence_Psic_PORT_Emotional_Intelligence_vital,_Bussines_Times_Associated_Press_Hamisah_Hamid,_February_22,_2001)
55. <http://www.statija.mk/archives/914>
56. <http://www.statija.mk/archives/816>
57. <http://www.ncrel.org/sdrs/areas/issues/educators/leadrshp/le200.htm>
58. <http://www.teamworkonline.com>
59. <http://en.wikipedia.org>
60. http://www.webstrategies.cc/emotional_intelligence_test.htm: EQ Susan Dunn – About emotional intelligence (EQ)
61. <http://www.oznet.ksu.edu/library/famlf2/EP108.pdf> : Managing conflicts

**ПРИЛОГ- Прашалник за државните службеници во
општинската администрација**

Овој прашалник е наменет за државните службеници во Општинската администрација (кои директно или индиректно) се вклучени во тимската работа. Целта на овој прашалник е да се испита колку тимската работа придонесува за поефективна и поефикасна работа на вработените во Општинската администрација и како тоа резултира на самата организација.

Пополнетиот прашалник предадете му го на лицето ќе ви го дистрибираше.

Заради целосна анонимност Ве молиме да не го наведувате вашето име.

Обработката на податоците е статистичка и строго доверлива.

ВЕ МОЛИМЕ ЗА ИСКРЕН ОДГОВОР

УПАТСТВО ЗА ПОПОЛНУВАЊЕ НА ПРАШАЛНИКОТ

1. Повеќето од прашањата се одговараат на тој начин што ќе се заокружи соодветниот одговор. Во случај кога ниту една дадена можност не го дава вистинскиот одговор, ве молиме заокружете го приближниот одговор.
2. Ве молиме одговорете на сите прашања.
3. Успехот на истражувањето зависи пред се од вашата искреност при одговорите.
4. Во овој прашалник се застапени многу прашања за различните аспекти на вашата работа.
5. Ви нагласуваме дека нема можност да бидете идентификувани.

Возраст:

1. 22-34 години
 2. 35-44 години
 3. 45-54 години
 4. 55-62 години
-

Пол:

1. женски
 2. машки
-

Вашето звање во институцијата:

Варијабла 1: Кохезија

1. Членовите се лојални на тимот

1 = сосема се согласувам

2 = не се согласувам

3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам

4 = се согласувам

5 = сосема се согласувам

2. Нашата поврзаност ја приметуваат сите во организацијата

- 1 = сосема се согласувам
 - 2 = не се согласувам
 - 3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4 = се согласувам
 - 5 = сосема се согласувам
-

3. Способни сме да бидеме отворени и меѓусебно да имаме доверба

- 1 = сосема се согласувам
 - 2 = не се согласувам
 - 3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4 = се согласувам
 - 5 = сосема се согласувам
-

4. Големината на тимот е доволна за извршување на работните задачи

- 1 = сосема се согласувам
 - 2 = не се согласувам
 - 3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4 = се согласувам
 - 5 = сосема се согласувам
-

5. Разновидноста на професиите на членовите на тимот влијае врз извршувањето на работните задачи на тимот

1 = сосема се согласувам

2 = не се согласувам

3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам

4 = се согласувам

5 = сосема се согласувам

6. Членовите на тимот ја надминуваат и елиминираат конкуренцијата меѓу нив

1 = сосема се согласувам

2 = не се согласувам

3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам

4 = се согласувам

5 = сосема се согласувам

Варијабла 2 : Соработка

7. Знаеме да го поделиме нашите работни задачи

1 = сосема се согласувам

2 = не се согласувам

3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам

4 = се согласувам

5 = сосема се согласувам

8. За ефективност во работата сите допринесуваме

- 1 = сосема се согласувам
 - 2 = не се согласувам
 - 3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4 = се согласувам
 - 5 = сосема се согласувам
-

9. Членовите на тимот меѓусебно се поддржуваат

- 1 = сосема се согласувам
 - 2 = не се согласувам
 - 3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4 = се согласувам
 - 5 = сосема се согласувам
-

10. Знаеме да размениме и да прифатиме мислење на другите членови на тимот

- 1 = сосема се согласувам
 - 2 = не се согласувам
 - 3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4 = се согласувам
 - 5 = сосема се согласувам
-

Варијабла 3: Професионални односи

11. Знаеме да ги уважиме мислењата на другите

- 1 = сосема се согласувам
 - 2 = не се согласувам
 - 3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4 = се согласувам
 - 5 = сосема се согласувам
-

12. Членовите на тимот имаат стабилен однос

- 1 = сосема се согласувам
 - 2 = не се согласувам
 - 3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4 = се согласувам
 - 5 = сосема се согласувам
-

13. Членовите на тимот имаат адекватни решенија за постигнување на целите

- 1 = сосема се согласувам
 - 2 = не се согласувам
 - 3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4 = се согласувам
 - 5 = сосема се согласувам
-

14. Имаме развиено толеранција во тимот

1 = сосема се согласувам

2 = не се согласувам

3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам

4 = се согласувам

5 = сосема се согласувам

Варијабла 4: Комуникација

15. Членовите секогаш на време се информирани за дневниот ред пред одржувањето на состанокот

1 = сосема се согласувам

2 = не се согласувам

3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам

4 = се согласувам

5 = сосема се согласувам

16. Ресурсите за постигнување на целите на состанокот се соодветни и навремени

1 = сосема се согласувам

2 = не се согласувам

3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам

4 = се согласувам

5 = сосема се согласувам

17. При конфликтите во тимот отворено се работи на истите

- 1 = сосема се согласувам
 - 2 = не се согласувам
 - 3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4 = се согласувам
 - 5 = сосема се согласувам
-

18. Ги признаваме способностите на секој член на тимот

- 1 = сосема се согласувам
 - 2 = не се согласувам
 - 3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4 = се согласувам
 - 5 = сосема се согласувам
-

Варијабла 5: Прилагодување

19. Членовите на тимот се прилагодуваат на промените во работата

- 1 = сосема се согласувам
 - 2 = не се согласувам
 - 3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4 = се согласувам
 - 5 = сосема се согласувам
-

20. Членовите на тимот ги делат своите одговорности

- 1 = сосема се согласувам
- 2 = не се согласувам
- 3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам
- 4 = се согласувам
- 5 = сосема се согласувам

21. Тимот има флексибилен став во однос на поделба на моќта

- 1 = сосема се согласувам
- 2 = не се согласувам
- 3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам
- 4 = се согласувам
- 5 = сосема се согласувам

Варијабла 6: Лични односи

22. Помеѓу себе немаме нерасчистено работи

- 1 = сосема се согласувам
- 2 = не се согласувам
- 3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам
- 4 = се согласувам
- 5 = сосема се согласувам

23. Членовите на тимот ги почитуваат разликите на мислењата

- 1 = сосема се согласувам
 - 2 = не се согласувам
 - 3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам
 - 4 = се согласувам
 - 5 = сосема се согласувам
-

24. Нашите односи надвор од институцијата не влијаат на нашата работа

1 = сосема се согласувам

2 = не се согласувам

3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам

4 = се согласувам

5 = сосема се согласувам

25. Постои чувство на самодоверба кај секој член на тимот

1 = сосема се согласувам

2 = не се согласувам

3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам

4 = се согласувам

5 = сосема се согласувам

26. Ги признаваме способностите на секој член од тимот

1 = сосема се согласувам

2 = не се согласувам

3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам

4 = се согласувам

5 = сосема се согласувам

Варијабла 7: Континуиран професионален развој

27. Сите сме отворени за нови идеи

1 = сосема се согласувам

2 = не се согласувам

3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам

4 = се согласувам

5 = сосема се согласувам

28. Знаеме да учиме едни од други

1 = сосема се согласувам

2 = не се согласувам

3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам

4 = се согласувам

5 = сосема се согласувам

29. Членовите на тимот посетуваат континуирано обуки и семинари

1 = сосема се согласувам

2 = не се согласувам

3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам

4 = се согласувам

5 = сосема се согласувам

33. Членовите на тимот се интересираат и посетуваат обуки и семинари кои се надвор од нивната сегашна работа

1 = сосема се согласувам

2 = не се согласувам

3 = ниту се согласувам, ниту не се согласувам

4 = се согласувам

5 = сосема се согласувам
