



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

**Постдипломски студии по**  
**Менаџмент на човечки ресурси во јавната администрација**

**МАГИСТЕРСКИ ТРУД**

**ТИМСКА РАБОТА ВО ЈАВНАТА**  
**АДМИНИСТРАЦИЈА: СОСТОЈБИ И**  
**ПРЕДИЗВИЦИ**

**Ментор:**

проф. д-р Сунчица Димитријоска

**Кандидат:**

Анастасија Чочовска

Бр. на индекс: 4665

**Скопје, јули 2019**

## Содржина

Вовед .....	5
Теоретски дел.....	7
1. Јавна администрација .....	7
1.1. Специфичности на поимот јавна администрација .....	9
1.2. Еволуција на јавниот сектор .....	9
1.3. Јавни служби и управување со човечките ресурси.....	11
2. Вработување во јавниот сектор .....	13
2.1. Праведен и транспарентен систем за надоместоци на вработените .....	13
2.2. Стручно усовршување, унапредување врз основа на објективни и транспарентни критериуми .....	14
2.3. Спречување на корупција и поттикнување на интегритетот .....	14
2.4. Теоретска поставеност.....	15
3. Функции на јавната администрација.....	17
3.1. Основни функции на јавната администрација .....	17
4. Улогата на јавната администрација.....	20
4.1. Внатрешна комуникација .....	22
4.2. Начини на внатрешна комуникација.....	23
4.3. Неформални контакти .....	24
5. Менторство .....	25
5.1. Примена на менторството .....	25
5.2. Придобивки од менторството .....	25
5.3. Дефиниција за ментор .....	25
5.4. Очекувања од менторот.....	26
5.5. Очекувања од обучуваниот - лице кое подлежело под ментор .....	26
5.6. Структура и елементи на менторството.....	27
6. Обука.....	28
6.1. Придобивки од обуката .....	28
6.2. Реализирање на обуката .....	28

6.3.Програма за обука.....	29
7.Принципи на јавната администрација.....	30
7.1.Развој и координација на политиките и стратегиите.....	30
7.2.Јавна служба и управување со човечки ресурси.....	30
7.3.Транспарентност и отчетност.....	31
7.4.Обезбедување услуги.....	31
7.5.Управување со јавните финансии.....	32
8.Поимот тим и потребата од тимска работа во јавна администрација.....	33
8.1.Развој на односите помеѓу членовите на тимот.....	36
8.2.Системска и циркуларна психодинамика поврзана со тимската работа.....	39
8.3.Форми на тимско работење.....	64
8.4.Цели на тимското работење.....	65
8.5.Тимска работа и тимска ефективност.....	67
8.6.Три видови евалуација на тимската работа во јавна администрација.....	71
9.Поврзаност (кохезивност) во јавна администрација.....	73
Теоретски пристап кон проблемот на истражувањето.....	79
1.Дефинирање на проблемот и основните поими.....	79
2.Предмет на истражувањето.....	82
3.Цел и карактер на истражувањето.....	83
4.Задачи на истражувањето.....	83
5.Хипотези.....	84
6.Варијабли на истражувањето.....	84
7.Методи, техники и инструменти на истражување.....	85
8.Популација и примерок.....	85
9.Статистичка обработка на податоците.....	85
10.Организација и тек на истражувањето.....	86
1.Заедничка енергија - чувство на припадност што го делат членовите на тимот.....	89
2.Вештини.....	97
3.Иновации.....	106
4.Квалитет.....	112
5.Тимска ефективност.....	119

Дискусија .....	120
Заклучок .....	122
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА .....	126
ПРИЛОГ 1 Прашалник за државните службеници во општинската администрација .....	130

## Вовед

Во време на финансиската криза во нашата држава, секојдневно сме сведоци дека државата премногу троши и дека е потребно сите заедно да штедиме. Главно тоа трошење се припишува на јавниот сектор. Најголем проблем се приговорите дека најмногу се трошат пари на даночните обврзници (зборуваме за премногу вработените во јавниот сектор, превисоки плати итн.). Причини зошто јавната администрација е помалку ефикасна во споредба со приватниот сектор: помала мотивација, ограничена можност на наградување, финансирање од страна на буџетот, непријатно однесување кон странките. На јавниот сектор му е потребно мерење на ефикасноста и ефективноста со што би се ослободиле од мислењата дека вработените во јавната администрација се најмалку продуктивни. Ефикасноста и ефективноста претставуваат основа за реализација на целите.

Клуч до успехот во секоја работна организација е меѓусебната поврзаност помеѓу надредените и вработените. За опстанок и раст на организација е потребно да се направат некои измени за подобра ефективност и ефикасност во работата. Тоа подразбира: начинот на раководење, процесот на организирање, комуникацијата меѓу надредените и вработените, тимската работа, управување со ризик, како и формирање позитивна организациска култура.

Во своето истражување давам акцент на тимската работа како еден од главните фактори за зголемување на ефикасноста и ефективноста во јавната администрација.

Тимската работа е соодветна за организации каде што работните задачи ги надминуваат способностите на една професија или поединец. Секој има свои специфични знаења и придобиеени искуства, што помага при решавање на работните задачи. Со различни идеи и способности е полесно да се дојде до решение и да се постигне заедничката цел. Ако сите членови на тимот се одговорни и самостојни, ќе бидат креативни и поуспешни.

Никогаш претходно во историјата на работата концептот на тимска работа немал поголема важност за функционирањето на успешните организации како денес.

Квалитетните човечки ресурси се клучен фактор за успех на секоја организација, па доколку организацијата сака да дојде до врвот и да биде предводник, не може повеќе да зависи само од неколку извонредни луѓе. Ако сака да опстане, мора да најде начин да ги отклучи креативноста и потенцијалот на вработените од сите нивоа.

Во истражувачкиот дел подетално се објаснети главните поими: тимска работа, ефикасност и ефективност, со цел подобро разбирање на темата. Во истражувањето користена е квантитативен – дескриптивен метод. Како мерен инструмент, користена е Ликтеровата скала каде што вкупниот резултат на респондентот се добива како збир од резултатите на секоја изјава. Истата е наменета за собирање на податоци преку испитување, со цел согледување на нивото на состојбите и предизвиците на тимското работење во јавната администрација.

# Теоретски дел

## 1. Јавна администрација

Самиот поим „јавна администрација“ сложен и тежок за објаснување. Поимот јавна администрација е двокомпонентен поим кој се состои од два поима, јавност и администрација, кои се поврзани меѓусебно, но секој со голем степен на самостојност и специфичност.

**Поимот јавност:** гледано од филозофски аспект, јавноста може да се утврди како нешто што не се крие, односно е на виделина, но со други зборови може да се каже дека претставува јасност, транспарентност и прозрачност. Повеќе амерички експерти јавната администрација означува самоуправување на граѓаните во една општина или држава. Ако реализирањето на одредено прашање се гледа како неопходност за едно подрачје и самото се реализира на јавен начин, што значи дека по тоа се разговара, се прифаќаат различни мислења, па по тоа луѓето заедно донесуваат решение. Според тоа може да се утврди дека структурата на самиот поим јавност е составена од следните компоненти:

- јавност кај работата на раководството при донесување на решенија;
- расправи и дискусии врз основа на широка граѓанска маса сè со намера да се трага по реално и да се најде најадекватно решение;
- слобода при искажување на сопствените мисли и ставови;
- преземените дејства не смеат да доведат до сомнеж кај останатите членови на заедницата;
- усвоените одлуки и преземените дејства треба да бидат сигурни (Бенев, 2002).

Според наведеното, јавноста е компонента под која спаѓаат квалитетот и авторитетот на личностите коишто ја имаат должноста за управување на една држава, општина итн. Апстрахирајќи го наведеното, може да се констатира дека: кога зборуваме за јавност, тогаш се говори за подрачја, активности каде што управата е должна да работи јавно, т.е. раководењето да се реализира како достигнување на претходни дебати, за да се дојде до вистински решенија (Бенев, 2002). Може да се каже дека овие неопходности создаваат објективни услови и претпоставки во овие сфери да се определат и развијат како јавни сектори поддржувајќи ја сопствената логика и механизми на дејствување.

Како втора компонента на јавната администрација е поимот администрација. Има латинско потекло што значи хиерархија или воспоставување ред во управувањето. Поимот администрација се користи во правната литература и практика како синоним на

поимот „управа“. Администрацијата спроведувајќи активности од страна на членовите има обврска да ги достигне заедничките цели на сите граѓани. Администрацијата се гледа како техничка и материјална активност. Гледано како техничка активност, тоа е работа на службениците коишто го приготвуваат издавањето на правните акти, правилници, наредби, а како материјална таа е активност која асистира за вистинско и објективно функционирање на сите служби (носење на службени материјали, подготовка на соопштенија, извештаи, ставање на печати др.) (Кндева, 2003).

Сепак во прво значење зборот администрација значи комплекс на органи, односно преплет на повеќебројни и разни институции. Администрацијата е комплекс на јавни институции на кои им се доверени јавните работи со кои управуваат, сепак тука спаѓаат и поголем број приватни администрации што кружат околу јавните институции со одредена цел, која е наменета да ги реализираат задачите од јавниот сектор за сметка на јавните заедници.

Во монографијата „Вовед во јавната администрација“ се вели дека овој поим има латинско потекло и означува служба, па затоа и е изведен ставот дека јавната администрација е дејност која значи служење на општеството, така што во својата најпроста форма јавната администрација склучува служење на општеството преку спроведување на политиката и процедурите кои се определени од извршната власт.

Значи да резимираме: Дефинирањето на поимот јавна администрација е посебно тешко. Но од многуте дефиниции за поимот јавна администрација можеби најсоодветна и најсеопфатна е следнава: ***Јавната администрација е систем од процеси, организации и лица поврзани со извршувањето на законите и другите нормативни акти во сферата на извршната дејност на државата*** (Бенев, 2002).

Во врска со дефиницијата добро е да се напомене дека:

- јавната администрација може да биде третирана и како организација на определени видови дејност на државните и другите јавни органи;
- јавната администрација исто така можеме да ја проучиме и како структура што значи збир на органи кои се занимаваат со административна дејност (влада, министерства, служби, управи...);
- јавната администрација може да се разгледува и како збир на *одделни функции* (административни опслужување на населението, планирање, финансирање, координирање, грижа за јавниот ред и мир, здравствена заштита, образование...).

Јавната администрација треба да ја разгледуваме како:

1. дејност за постигнување на јавни цели во функција на општествени интереси;
2. дејност на трите вида на власт (законодавна, извршна и судска) кои имаат сопствена администрација која ги опслужува;



3. има важна улога во формирањето и реализацијата на државната политика поради тоа што е дел од политичкиот процес на државното управување;
4. се разликува од приватната администрација.

### **1.1. Специфичности на поимот јавна администрација**

Според некои автори, постојат четири дефиниции за поимот јавна администрација како: политички, правни, менаџерски и професионални.

1. *Политичките дефиниции* - овде се потенцира дека администрацијата не може да постои надвор од политиките на владата. Овде јавната администрација се дефинира како:
  - целокупност на сите активности кои доаѓаат од секојдневната работа на администрацијата, без разлика дали се според законот или не;
  - етапа од дејство на приготвување на јавната политика упатена кон остварување на јавниот интерес.
2. *Правните дефиниции* истакнуваат за јавната администрација дека е:
  - законско дејство, без право на административно самоволие;
  - регулирање на правните односи меѓу државата и граѓаните.
3. *Менаџерски дефиниции*
  - извршна функција на управувањето;
  - менаџерска особина, бидејќи има функција да ги распредели јавните ресурси, да мотивира, организира и да ги контролира законските одредби.
4. *Професионалните дефиниции* ја одредуваат јавната администрација како:
  - висок степен на професионалност којашто ги вклучува сите коишто ги извршуваат општествените активности;
  - постојано дејство на конкурс, кое се поврзува со професијата;
  - подрачје во кое се создаваат главните точки на теоријата за јавната администрација.

### **1.2. Еволуција на јавниот сектор**

За целосно да ја сфатиме целосната модерна бирократија, претходно треба да се навратиме на сето она што се случувало пред неа. Аспектите на владеењето коишто се разликувале меѓу Европа и Новиот Свет. Според истражувањата службениците коишто работеле во Европа всушност биле агенти на кралското семејство, односно се воделе строго според инструкциите кои им ги давал владејачкиот монарх. Се карактеризирале со модерни бирократи, исплаќање редовни плати и пензии, вработување според конкурс и сето тоа да се направи обид да се совлада идејата за јавно вработување која претставувала лична задача на монархот.

Сите оние карактеристики кои ја одбележуваат бирократската организација се земаат целосно, за кои дури се реагира негативно, но во дваесеттиот век се појавува како нов феномен кој бил за почитување, но и влевал страв.

Анализа претставена од Макс Вебер ја објаснува оваа перспектива, давајќи традиционално, хиерархиско гледиште на јавната администрација наспроти кое биле создадени поновите идеи за мрежи и управување.

Германскиот социолог Макс Вебер (1864-1920) ја замислувал бирократијата како структурирана хиерархија во која платените службеници донесуваат рационални одлуки преку спроведување на јасни правила за фактите што го разгледуваат. Неговиот модел содржи пет карактеристики:

- Бирократијата вклучува внимателно дефинирана поделба на задачите;
- Власта не се однесува на личност и се наоѓа во правилата кои ги регулираат официјалните работи. Одлуките се донесуваат со системско спроведување на правилата во врска со одредени случаи, личните мотиви не се релевантни;
- Луѓето се вработуваат во служба на бирократијата врз основа на докажана или барем потенцијална компетентност;
- Службениците кои компетентно ги извршуваат своите должности имаат сигурна работа и плата;
- Бирократијата е дисциплинирана хиерархија во која пониските службеници одговараат пред својот претпоставен.

Главното тврдење на Вебер било дека бирократијата ја правела администрацијата поефикасна, тој верувал дека таа била средство со кое техниките на модерната индустрија би можеле да влијаат врз граѓанските работи. Точност, брзина, јасност, познавање на хиерархијата, континуитетот, дискреција, единство, строга потчинетост, намалување на неслогата и на материјалите и личните трошоците се доведени до оптимална точка во строго бирократската администрација (Kahlberg, 2005, стр. 199).

Сепак во земјите од Новиот свет развојот на јавната администрација бил попрагматичен. Во недостиг на европската државна традиција, јавната администрација на почетокот била сметана за рутинска потреба на политичките директиви. Во САД, првичната филозофија била управувањето да биде од страна на обичниот човек; речиси секој граѓанин, се претпоставувало, бил квалификуван речиси за секоја јавна работа. Поимот за професионална јавна администрација донекаде се сметал за елитистички и недемократски (Christensen и Peters, 1999, стр. 100).

Во дваесеттиот век, западните бирократии го достигнале својот врв. Социјалната држава, остварена во Втората светска војна, барала масовен бирократски апарат за дистрибуција на грантови, исплати и пензии во согласност со сложените услови за прифатливост поставени од политичарите. До 1980 година вработувањето во јавните

служби имало речиси една третина од вкупната работна сила во Британија и Скандинавија, иако многу од ова проширување се случило на локално ниво.

Сепак, во последната четвртина на дваесеттиот век имало пад на довербата и во власта и во бирократијата. Додека Вебер ја фалел ефикасноста на административната машина, критичарите сега сметале дека јавните службеници биле зафатени со непродуктивни игри за да го зголемат буџетот и персоналот во нивните оддели (Niskanen, 1971).

Поопшто, групата која создавала стратегии во многу либерални демократии се проширила, намалувајќи каков било монопол кој јавните службеници некогаш го наметнувале врз советите во врска со стратегиите и охрабрувајќи ги повеќе да се фокусираат на начинот на однесување и поконкретно на трите Е: економијата, ефикасноста и ефективноста.

Според тоа, во дваесет и првиот век, повисоките јавни службеници мора да имаат вештини и на владеење и на управување. Соочувајќи се со конфликтни очекувања кои произлегуваат од старите и новите филозофии за менаџмент, тие мора да се стремат:

- да покажуваат флексибилност, но и да ги почитуваат правилата;
- да постигнуваат резултати, но и да работат во рамките на утврдени процедури;
- да ги издвојат најважните совети за политичките стратегии, но и да контролираат сложени мрежи;
- да дејствуваат решително, но и многу да се консултираат;
- да им помагаат на министрите да ги реализираат политичките цели, но и да останат неутрални (Кекеновски, 2007).

### **1.3. Јавни служби и управување со човечките ресурси**

Професионалноста, организацијата на високо ниво и усовршената јавна администрација која ги има сите капацитети да одговори на потребите на граѓаните се услов за добро управување на локално ниво. Општината ги врши надлежностите преку својата администрација или преку локалните јавни претпријатија и установи.

Локалната администрација е столбот која ги испорачува јавните услуги на општината, а таа е ускладена во програма за одржлив развој, каде акцентот е ставен на активностите со кои се поддржува трансформацијата на локалната администрација и приватниот сектор. Иста законска регулатива има администрацијата која подлежи на локално ниво и администрацијата на централно ниво.

Статусот на администрацијата во локалната самоуправа е вклучен во закони кои го регулираат тој статус, а тоа се: Законот за вработени во јавен сектор („Сл. весник на

РМ” бр. 27/2014, 199/2014, 27/2016 и 35/2018), Закон за административни службеници („Сл. весник на РМ” бр. 48 од 25.3.2015). Административните службеници од општината и градот Скопје, јавните претпријатија, вработените во општината спаѓаат во администрација на локално ниво. Сите вработени во општината (службеници, возачи, доставна служба) се регулирани во Законот за работните односи. („Сл. весник на РМ” бр.74 од 8.5.2015).

Централното и локалното ниво имаат направено правна рамка која инсистира на деполитизација на локалната администрација. Најголем акцент се става на условот за професионалност, односно да се обезбедат квалитетни јавни услуги, а тие да бидат загарантирани преку системот на способности и заслуги, кои се услов за унапредување во службата.

Уште од самото влегување во администрацијата се гради професионална администрација и тој треба да се базира преку мерит-систем. Чекорите за вработување секогаш треба да бидат застапени, односно проследени со обуки на вработените, оценување, унапредување, дисциплински мерки, па и разрешување.

## 2. Вработување во јавниот сектор

Во јавниот сектор може да се вработат лица кои исполнуваат општи услови (да биде државјанин на Република Северна Македонија, да ги исполнува условите за полнолетство, да има стекнато соодветно образование, да нема законска забрана за извршување на дејност и да е во добра здравствена состојба). Транспарентните критериуми, принципите и третманот за сите вработени во општината се критериуми за вработување во општината. Како вработен во јавниот сектор може да се вработат лица кои:

1. Документите за поделба и организирање на работните места се спремаат според однапред направен прегледна надлежностите и потребите на општината.
2. Селекцијата и вработувањето во администрацијата на општината и установата се врши според јавен оглас, и тој оглас е еднаков и отворен за конкуренција. Во членот 35 во Законот за административни работници („Сл. весник на РМ” бр. од 5.2.2014) е нагласено дека огласот за вработување се објавува на страницата на Агенцијата за вработување, во три дневни весници коишто го издаваат и на јазик што го зборува 20% од жителите. Се истакнуваат условите за работното место и пријавувањето во рок од 15 дена.
3. Правилата за вработување се одредуваат според потребите кои ги има институцијата, со постапка за избор на конкуренцијата и бодување, а истите се утврдени со закон.
4. Кандидатите се подложени на комисија за вработување, а истата е составена од стручни лица која ја оценува стручноста.
5. Сите кандидати кои се пријавиле за одредено работно место, а не се избрани имаат право да поднесат жалба.
6. Распределбата на јавните и административни функционери на работно место од повисок од понизок ранг и прекин во работата се утврдени според закон.
7. Истите тие имаат право на жалба.
8. Постапката за селекција и вработување на функционери (директори на училишта, јавни претпријатија, членови на управен одбор) се темели на јасно утврдени критериуми.

### 2.1. Праведен и транспарентен систем за надоместоци на вработените

Системот за надоместоци на вработените се темели на отворени, транспарентни критериуми со кои се обезбедува праведност и транспарентност на плаќањето.

1. Платата на вработените се темели врз основа на систем за класификација на работните места.
2. Сите надоместоци кои се како дополнување на платата се подеднакви за сите.
3. Дискрециското право на градоначалникот, советот и носителите на функции (директори на јавни претпријатија и на установи) во определувањето на различните додатоци и повластици е ограничено со цел да се обезбеди, праведност, транспарентност и доследност на свекупното плаќање.

## **2.2. Стручно усовршување, унапредување врз основа на објективни и транспарентни критериуми**

За да се реализираат сите предвидени активности и задачи на реален и вистински начин од страна на одредени стручни лица, потребно е усовршување врз база на одредени критериуми:

1. На секој вработен му се дава можност стручно да се надградува и тоа да го применува во практиката.
2. Се прави детална анализа за потребите на обуката и е поврзана со оценување на вработените.
3. Предвидена е програма за стручно усовршување и подобрување на компетенциите каде се употребува и електронско учење.
4. Програмите за усовршување хронолошки се спроведуваат, истите се следат и оценуваат.
5. Програмите кои се наменети за стручно усовршување се надокнадуваат со соодветен буџет.
6. Оценувањето на вработените се реализира редовно според заслугите.
7. Мобилноста е објективна и транспарентна и е заснована со исти критериуми и е застапена во практиката.
8. Унапредувањето се врши врз база на заслугите и критериумите се применуваат во практиката.

## **2.3. Спречување на корупција и поттикнување на интегритетот**

1. Општината има донесено своја политика на интегритетот и работи на тој систем.
2. Општината има претходно донесена стратегија која е заснована на ризици од корупција и судир на интереси.

3. Општината има донесено стандарди според ИСО и поставено темели од најголем број процедури кои се наменети за спречување од корупција.
4. Се реализираат дисциплински постапки поврзани со корупција и судир на интереси.
5. Секој вработен има право да поднесе жалба против дисциплинската санкција која му е поднесена за корупција и судир на интереси и истата се спроведува.

## 2.4. Теоретска поставеност

Администрацијата се смета за основна постапка за функционирање, затоа што таа ги реализира работите во општината. Градоначалникот со своите надлежности кои се поврзуваат со управување на човечки ресурси, јавната и општинската администрација ги имплементира следниве дејности:

- спроведува правилник за поделба на работните места во општинската администрација;
- врши селекција на директори според дадениот оглас;
- управува со општинска администрација;
- донесува одлуки за вработување, права и обврски на вработените.

Според Законот за административни службеници во член 22 став (2) („Сл. весник на РМ” бр. 27/2014 и 142/2016), се издвојуваат четири категории:

- секретари,
- раководни административни службеници,
- стручни административни службеници и
- помошно-стручни административни службеници.

Исполнувањето на стапката за вработување на административни службеници се реализира преку следниве процеси:

- вработување,
- унапредување и
- мобилност преку распределување и преземање.

**Вработување** се врши со објавување на конкурс, по што потоа се врши селекција на најдобрите кандидати и истите се стекнуваат со работен однос во општината. Процесот за вработување во општините детално е опишан во „Уредбата за спроведувањена постапката за вработување административни службеници“ („Сл. весник на РМ” бр.72 од 7.5.2014, „Сл. весник на РМ” бр. 90/2015).

**Унапредувањето** се реализира со објавување на интерен оглас, каде што се избира кандидат којшто е меѓу вработените и истиот се унапредува на работно место од повисок ранг („Сл. весник на РМ” бр.11/2015).

**Мобилност** се спроведува со преземање вработен на работно место од ист ранг во иста или друга организација во согласност со Законот за вработените во јавниот сектор.

**На стручно усовршување** има право секој службеник според планот за стручно усовршување и своето знаење да го пренесе на другите службеници. Тука може да се прогнозираат и обуките и менторството.

Во согласност со член 58, став 1 од Законот за административни службеници, органите на државата и локалната власт и другите државни органи имаат обврска за донесување годишен план за обуки на административни службеници, по претходно добиено мислење од Министерството за информатичко општество и администрација.



### 3. Функции на јавната администрација

Под зборот функција се подразбира работа, дејност, служба. Поточно кажано функциите би можеле да ги дефинираме како инструменти за остварување на предвидените задачи, активности кои ги дала јавната администрација како дел од системското управување.

Во јавната администрација функциите може да се разгледуваат во потесен и поширок аспект. Во потесниот аспект спаѓаат функциите сите сознаени и ориентирани дејствана администрацијата. Во поширокиот аспект на функциите на јавната администрација спаѓаат сите дејства и процеси со кои таа го постигнува посакуваниот ред во општеството. Функциите на јавната администрација означуваат едно мноштво од цели дефинирани во зависност на кревање на административната ефикасност од страна на политичката волја, надлежност и афинитет на власта. За да се постигне одреден ефект, функциите се распоредуваат во посебни сектори во кои им се одредуваат одредени обврски и активности за да се достигне посакуваната цел

#### 3.1. Основни функции на јавната администрација

Основните функции на јавната администрација се појавуваат во реални форми на третирање во дадените системи на управување насочени кон остварување на јавните цели во корист на потребите на граѓаните. Сметајќи ја јавната администрација како множество од вредности, всушност таа е темелот на државното управување со кој се обезбедува употребата на човечките права и слободи.

Основните функции на јавната администрација се меѓусебно поврзани. Секоја функција си има своја карактеристика за секој орган кој се бави со управувачката функција. Се среќаваат и некои одредени специфичности кои ги разликуваат според активностите, целите, позицијата кон кои тие ги извршуваат во редот на службениците во јавната администрација.

Како основни функции на јавната администрација се сметаат:

- планирање;
- организирање;
- координирање и
- контрола.

*Планирањето* како една од основните функции е функција во која се врши првиот чекор за остварување на одредените цели и задачи, т.е. дефинирање на

организираните цели кои треба да се остварат, набљудување на предусловите за остварување на целите, правците на дејствување, правила и техники за реализирање. Планирањето треба да биде јасно сфатливо за сите нивоа во јавната администрација, бидејќи ако не се запознаени сите со тоа што се очекува од нив, резултатот нема да биде реален. Планирањето ја насочува јавната администрација кон одредена област во иднината и подразбира одреден степен на иновативност и на лидерите и на подредените. Исто така кога е во прашање планирањето како основна функција за да биде ефективно треба да се разгледуваат сите можности кои постојат за остварување на планираните цели, да се направи преглед на условите околу планот, да се утврдат реалните опции, да се направи целосна подготовка на плановите за одредени цели и исто така најбитно да се разгледаат можните трошоци за остварување на сите тие планови и цели.

Најзастапено е планирањето на повисоките нивоа. Колку што повеќе се упатува кон пониските нивоа, толку повеќе оваа функција венее и се зајакнуваат другите функции како: организирање, раководење и контрола. Повторно ќе спомнеме дека оваа функција се смета за една од најбитните затоа што органите во јавната администрација со нејзина помош ги остваруваат задачите со кои ќе донесат резултати.

*Организирањето* тука се подразбира како процес за формирање управа, администрација, управни системи во администрацијата, како и сектори, одделенија итн. Може да се каже дека организирањето го имплементира планирањето. Цел на организирањето е што повеќе да се зголеми ефективноста. Тоа се подразбира со формирање структура со која на вработените ќе им направи и со најмал труд или со помали трошоци да дојдат до поголем резултат. Добро организираната работа вклучува дисперзија на власта и поделба на правата и обврските на службениците. Поделбата на обврските претставува основно задолжување за раководителот во јавната администрација. Честопати до непосакувани резултати во администрацијата доаѓа од лошо или воопшто не пренесени информации, пораки или неадекватен кадар кој не е во можност да работи во конкретното подрачје или одделение. Најважна точка во оваа функција е да бидат јасно дефинирани целите и обврските и да се прецизира кои од нив може да се делегираат. Важна улога кај делегирањето на овластувањето имаат слободата и комуникацијата.

*Координирање* - значи создавање квантитативни и квалитативни меѓусебни односи меѓу структурните делови на администрацијата и нивни еднонасочен процес за остварување на целите на администрацијата.

*Мотивирање* - тука спаѓа обработката на различни техники и средства за формирање мотивирачки ефект за да се остварат предвидените и очекувани достигнувања од страна на јавната администрација. Со мотивирање на вработените доаѓа до нивно обединување и се насочува нивното залагање во администрацијата како тим, а со се зголемува нивната самодоверба и способност за остварување на дадените цели. За сето ова да се оствари, се достигнува со мотивација на службениците која

подразбира наградување, но и со казна, сè со цел да се дојде со поголеми перформанси. Под наградување се подразбира: плата, разни парични бонуси, унапредување, професионално надградување итн. За да биде мотивираноста на уште поголемо ниво, во самото работење потребно е да се внесе поголема емоција (чувство) и предизвици, како и давање слобода на вработените при одлучување за техниките и големината на работата. Мотивирањето за нивно вклучување за остварување на работната цел, меѓусебната комуникација преку чувство на одговорност за исполнување на задачите придонесува за поефективно извршување на дадените цели.

*Контрола* - функција која подразбира често набљудување врз реализирањето на поставените обврски и задачи, дали работата се извршува под сите законски прописи и исполнување на законските обврски и права. Оваа функција е поврзана со планирањето. Нејзина обврска е да го набљудува работењето, да прави компарација меѓу остварените резултатите со задачите и целите потврдени при планирањето. Контролата има три етапи. Во првата се дефинираат правилата на ефикасноста, во втората се мерат достигнувањата, во третата се тргаат недостатоците кои се појавиле. За контролата да биде вистинска, во јавната администрација треба да има такви експерти кои ги предвидуваат работите.

## 4. Улогата на јавната администрација

Прашање кое често може да се сретне во врска со улогата на организацијата за управување со човечки ресурси е: **Што е всушност работата на еден сектор (оддел) за управување со човечки ресурси?**

Според некои теоретичари и практичари поврзани со оваа област, постои мислењето дека со текот на времето се разменува улогата на организираниите единици за раководење со човечките ресурси. Како што се гледаат вработените како голем капацитет во организацијата, кој често се учи и се надградува, сè повеќе и повеќе се зацврстува пиедесталот на ресурси, организациите се набљудуваат како единици кои ја подобруваат работата на самите вработени и истовремено помагаат при формирање конкурентска предност спрема организацијата.

Улогата на јавната администрација се определува од нејзината поврзаност (врска) со општеството, државата, граѓаните, организациите итн. Администрацијата е множество од експерти кои ги определуваат и сфаќаат целите на организациите, па се вклучуваат во решавањето на задачите. Организациите (државни, локални, општествени) се залагаат за работите кои се од интерес на граѓаните и поширокото население. Таквото работење во широка димензија ја определува вредноста на животот на граѓаните во општеството. Во ова подрачје се застапени моралната и етичка вредност, карактерот и дејствувањето на власта, социјалната групација и др.

**Јавната администрација е битна алатка која го насочува општеството.**

- Една од најбитните одговорности на јавната администрација е да ги предвиди и согледа очекувањата на популацијата, па така да ги прецизира целите и задачите на администрацијата. **Исполнувањето на потребите на самото општество** е важен знак за јавната администрација. Модерниот администратор треба да има до знаење дека во задоволувањето на обврските и потребите спрема општеството всушност целта е жариштето на правилното работење на јавната администрација.
- **Развојот на политиката** е следна улога е замислата на јавната администрација и на државно и на локално ниво. Најбитен е уделот на администрацијата при идентификација на проблемите и недостатоците и нивно реализирање. Набљудувањето на општествените интереси и на граѓаните во општеството и пронаоѓање решение за истите е исто така важна улога во администрацијата. Исто така администраторите имаат удел и во правните дејности, со чија помош од граѓаните го припремаат концептот за подготовка и на законски решенија за донесување правила и прописи кои ќе

бидат од интерес на граѓаните, а со цел решавање на елементарните и престижни очекувања.

- Исто така јавната администрација е битен фактор во **оживувањето на државната политика**. Имено, јавната администрација има извршна природа. Тоа значи ги реализира решенијата на органите на државната власт и локалната самоуправа. Самото реализирање на политиката содржи употреба на законските правни акти и оперативните програми, припремање на задачите за побрзо реализирање и на крај преглед на постигнатите резултати. Капацитетот за користење на политиката содржи повеќе фактори како: средства, време, разни контакти, судири, рок, уделот на граѓаните - кои придонесуваат за соодветна употреба.
- Формирањето демократска заедница е работа на **демократски ориентираната** јавна администрација. Може да се каже дека со заеднички труд јавната администрација може да допушти и свој сопствен прилог за формирањето на демократската врска во која граѓаните би биле корисници на понатамошните демократски јавни услуги. Така во тој правец формираат и адекватни административни структури со елементи кои ќе ја осигураат понатамошната демократизација на администрацијата и на заедничкото општество.
- Јавната администрација има улога и како **договарач (посредник) помеѓу општеството и државата**. Гледајќи ја јавната администрација од овој аспект може да се каже дека има повеќе задачи отколку бенефиции. Според дефинирањето јавната администрација е кривецот за владините и граѓанските пропусти. Преку неа одат сите пораки и информации и истовремено да ги припреми и за двете страни. Од тој аспект јавната администрација треба да е секогаш правилно, навреме и суштински известена за општествените, политичките и социјалните случувања за да може да реагира на проблематиката која ѝ е наменета. Ситуациите во заедницата често се сложени, контрадикторни, разнострани. Секој од учесниците во дејствувањето на општествените врски има заземено свои посебни ставови и гледишта кон општествените појави и интереси и врз база на тоа ги креира своите погледи и сфаќања кон реализирање на сопствените цели. Според ова, може да се воочи дека јавната администрација е сложена. Судирот на интереси помеѓу различно заинтересираните страни кај јавната администрација се прекрстуваат повеќестрано. Во таа ситуација администраторот има обврска да стои исправен помеѓу интереси и вредности кои заинтересираните страни (власта од едната страна и граѓаните од друга страна) ги преферираат и се одлучува само за една: реалната, која се базира според правилата и правните акти.
- **Човекот како дел од администрацијата и двигател** во истата. Без разлика на тешкотиите и пиедесталот каде се наоѓа, човекот е оној којшто ги извршува сите задачи. За да се биде администратор, не значи дека секогаш

треба да бидеш дискриминиран од другите права коишто ги имаат и другите луѓе. За да се постигне успех, администраторот има свој тим кој е во постојана координација со оние кои уживаат во нивните услуги. Обостраната релација администратор - граѓанин ја пополнува сложената функција на јавната администрација.

- Да се биде во јавната администрација е како да седиш на пиедестал каде изучувањето и прегледувањето се на прво место, односно изучување и прегледување на **административните знаења и искуства**. Јавната администрација е рамо до рамо до сите останати науки, која ги краде и туѓите искуства и знаења и ги прилепува на сопствените. Со анализирањето при добивање на податоци од правен и економски аспект коишто се заедно во една хомогена средина со современите средства се доаѓа до поквалитетна јавна администрација.

#### 4.1. Внатрешна комуникација

За да функционира еден процес на јавната комуникација, потребно е добра комуникација помеѓу претпоставените и вработените, односно почит еден спрема друг, да имаат добро разбирање меѓу себе и така да настапуваат кон поставените цели.

Компоненти на процесот на поврзување се следните:

- Целите на институциите кои се наменети за вработените секогаш треба да се насочуваат на разбирлив начин.
- Статусот на комуникација којшто го имаат обете страни секогаш треба да биде на високо ниво и вработените да бидат секогаш задоволни и да имаат мотив за работа, а тоа да придонесува, со што нивните ставови секогаш се сериозно разгледани и земени во предвид.
- Корелацијата меѓу целите и задачите на поединецот да биде кристално јасна за вработениот, односно вработениот да ја знае својата задача и како да вложува во целите на институцијата.
- Организацискиот менаџмент треба да биде запознаен со сите активности кои ги имаат за задача сите тимови и одделенија.
- Спроведувањето на работата според дадените општи и конкретни цели ја следи организационата единица.
- Секој вработен за добро извршување на својата работа треба да има пристап до информациите.
- Преку адекватни пристапи на комуницирање се пренесуваат замислите на вработените до менаџментот.

За комуникацијата да биде успешна, потребно е да преовладува позитивност меѓу менаџментот и вработените, а од посебно значење е и одржувањето отворени врски на комуникација за поголемо достигнување на организацијата. Макар што

комуникацијата се развива помеѓу менаџерите од повисок и понизок степен и менаџери-вработени, од особено значење е и различните единици кои се во доменот на организацијата да комуницираат ефективно меѓусебно.

Внатрешната комуникација придонесува за подигнување на свеста кај вработените во врска со тоа што се случува во организацијата и им дава до знаење да сфатат дека нивното работење е дел од стратегиските цели на организацијата.

## 4.2. Начини на внатрешна комуникација

Комуникацијата е потребно да се развива постојано без прекин, непосредно како во писмена така и во електронска форма. Непосредната комуникација потребно е да се развива преку дневна, месечна и годишна основа преку неофицијални состанувања. Дневната комуникација се реализира со зададените активности помеѓу вработените во врска со остварување на одредените задачи и активности.

**Состаноци** - (Министерство за информатичко општество и администрација) може да се реализираат и одржуваат како неделни состаноци (секоја недела), месечни состаноци (секој месец) и колегиум (кој се основа за ефективни и ефикасно реализирање на задачите).

- **Неделни состаноци** - состаноци кои се реализираат на неделно ниво или барем два пати во месецот. Состанувањето по сектори се реализира по иницијатива на претпоставениот или на некој од вработените. На состанокот претпоставениот или одговорниот на сектор ги делигира работните обврски и се запознава со работата, со деликатните прашања, двоумења, но дава и инструкции за подобро реализирање на активностите.
- **Месечни состаноци** - се реализираат на месечно ниво или четири пати во месецот. Состаноците се реализираат под барање на раководителот на одделот, на кој било раководител на оддел или под барање на вработен во кругот од организацијата. Раководителот на одделот на состанокот се запознава со остварените задачи ко се под контрола на организациските единици и дава сугестии, совети и одлуки за реализирање на отворените проблематики.
- **Годишни состаноци** - се реализираат двапати годишно и нов ги одржува службеник кој ја води организацијата. На овие состанувања пожелно е да бидат присутни сите вработени бидејќи одговорниот службеник им го пренесува стратегискиот план, резултатот и процесот кон остварување на дадените цели. Токму овие состаноци се од корист за вработените затоа што може да се запознаат со сите промени кои се случуваат во работењето, да покренат прашања од иста задача и за зборуваат за истата.

- **Колегиум** - за заедничко информирање и ефикасно реализирање на активностите од сферата на организацијата се основа колегиум. Него го состанува и управува функционер кој го предводи органот, а во одредена прилика кога е отсутен наместо него ги раководи негов заменик или секретарот. Колегиумот е составен од функционер кој управува со органот, неговата замена и управните лица. Според тоа колкава е големината на проблематиката на колегиумот со повика од страна на функционерот, може да бидат присутни и други вработени.

### 4.3. Неформални контакти

Неформалните контакти помеѓу индивидуите и вработените може да се надградат според следниве постапки:

- обучување чија суштина е од колективна корист;
- собирање заеднички збиднувања (колективни собири надвор од работниот период) каде се собираат неформално;
- подготвувањето на работните активности треба да се создава според метод кој ја стимулира комуникацијата;
- вработените треба да се охрабруваат да работат и во други организации.

За подобра комуникација меѓу вработените, добро е да имаат интернет-страница преку која вработениот подлабоко ќе ја развијат својата комуникација преку прашања и одговори.



## 5. Менторство

Менторство е формална или неформална линија меѓу две личности (ментор и лице коешто е подложено на менторство), односно менторот ја дава целосната поддршка, пренесува знаења и свои лични искуства на другото лице. Тоа е значајна задача, за која е потребна менторска програма преку која се пренесуваат знаењата, вештините и искуствата.

### 5.1. Примена на менторството

Со самата примена на менторството може да им се помогне на вработените и да им се даде поголема поддршка за понатамошен личен развој. Менторството може да се спроведува преку различни конотации како:

- да се даде поддршка и со тоа да се помогне на оној што е нов во организацијата;
- да се даде поддршка на оној којшто е нов во зададена улога за да развива компетенции;
- да се даде поддршка на неког за развивање компетенции на одговорно работно место;
- да се даде поддршка на оној кој ги развива главните компетенции;
- да се даде поддршка на оној кој развива експертски знаења (сметководство).

### 5.2. Придобивки од менторството

Менторството е пристап кој се покажал како многу корисен во поглед на давачките за пренесување експертиза и знаења помеѓу вработените. Менторството му е од голема корист на лицето ментор за да се здобие со поголеми знаења, да се здобива со вештини и да се развива на професионален план, а воедно и да има дава корисни совети на вработените. Оттука доаѓа и до поголемо зацврстување на односите меѓу колегите, како и поврзувањето со соработници. Исто така на организациско ниво може да дојде до подобра комуникација и добра работна атмосфера, што придонесува и за лесен начин на пренесување на своето знаење од организација до организација.

### 5.3. Дефиниција за ментор

За едно лице да биде ментор една од најбитните работи е да има желба да биде ментор, да пренесува знаења, да помага на другите. Тој самиот треба да биде мотиватор да надвладува со позитивен став кон вработените и секако кон работата. Додека трае

менторирањето, исто така важно е да слуша претпазливо и секогаш да е подготвен за давање нови идеи и мислења.

**Ментор** е лице кое ги има следниве особености:

- поседува големо искуство;
- се карактеризира со одлични вештини за меѓучовечки односи;
- ги владее методите кои се предлагаат;
- подготвен е да биде ментор.

Ако личноста е подготвена да ја прифати последната особина, тогаш ќе обезбеди време и простор да ја прегледа работата на менторираниот и да разговара за истата. Ако не, секогаш ќе има причина плус дека нема време за работење со менторираниот. Менторот има за задача да го насочува, да разговара, да му дава поддршка на менторираниот, но не и да ја врши неговата работа. Менторот треба да има големо искуство кое може да му го пренесе на менторираниот. Работната позиција на менторот не е секогаш знак дека менторот мора да биде на раководна функција, туку може да биде и на пониско раководно место.

#### **5.4. Очекувања од менторот**

Менторот како искусно лице може да пренесе многу знаења и мислења на другите, затоа од него се очекува повеќе. Постојат повеќе очекувања од менторот со кои може да придонесува и пренесува во многу аспекти во реализирањето на многу задачи, и тоа:

- Да го поттикнува, поддржува и влева храброст.
- Најлесен начин да го пренесе своето лично знаење, искуство и вештини.
- Да претставува позитивен лик, да го помага, а со тоа да го насочи сам да ги извршува задачите и за тоа секако да се направи процена.
- Секогаш да се интересира за лицето кое му е ментор, да му подели соодветни совети и да имаат соодветна корелација.
- Да имаат заеднички договорени состаноци, да биде достапен колку што му дозволува времето за личноста на којашто ѝ е ментор.
- Да стави акцент на подобри стекнати вештини и знаења, со што ќе ја зголеми довербата кај лицето што го менторира („Поддршка за реформите во јавната администрација” јануари 2014).

#### **5.5. Очекувања од обучуваниот - лице кое подлежело под ментор**

Менторираното лице треба да го даде од себе максимумот, да ги завршува обврските и задачите кои му ги дал менторот, да има слободна комуникација со менторот во врска со врска со одредени проблеми и работните активности кои треба да

ги остварува, да биде секогаш временски точен на состаноците, а во случај на отсуство да го известува менторот.

Од лицето коешто подлежи под менторство се очекува:

- Лицето секогаш да биде фокусирано во процесот во кој учествува;
- Навремено да ги извршува задачите кои му се зададени;
- Навремено да го известува менторот доколку не може да присуствува на закажан состанок или доколку ги нема завршено навремено задачите на коишто работел;
- Во одреден период којшто е закажан за состаноци да доаѓа навреме, со цел да не се троши времето на менторот;
- Да има соодветна корелација и отворено да зборува за проблеми коишто се насочени кон работата;
- Да биде заинтересиран што повеќе за работата и за тоа да се говори и да ги докаже своите интереси и потреби.

## **5.6. Структура и елементи на менторството**

Менторството има формална структура и одредени упатства со цел сето тоа да биде вродено со плод. Следуваат прашања коишто се земаат предвид при менторството за да се заокружи процесот:

1. Менторот треба да има согласност за менторство за лице за кое го менторира.
2. Конкретни цели и за двете лица ментор и лице подложено на менторство.
3. Да се знае линијата на разговор којшто нема да се вклучи.
4. Фигури на комуникација.
5. Постојани состаноци.
6. Времетраење на состаноците.
7. Местоположбата на состаноците.
8. Состаноците да бидат заведени со записници.
9. Дејства за акција.
10. Предмети на евалуација.
11. Заокружување за прекинување на менторството.

## 6. Обука

Процес наменет за вовед на новите вработени во организацијата за да станат ефикасни во истата, односно да се прифати нововработениот и негово добредојде. Обуката е со цел да им направи полесно запознавање со задачите во организацијата да се прилагодат во новата средина. Организацијата е обврзана да воведо обука за нововработените и со тоа да направат нововработените да се чувствуваат дека припаѓаат на таа организација и да им додели насоки и да им претстави слика на организацијата и да има соодветна линија за комуникација во самата неа. Таа обука е со цел нововработените да ја осознаат мисијата, квалитетите, концептот на организацијата, правилата на работа и неговите обврски.

### 6.1. Придобивки од обуката

За да се стекнат што поголеми придобивки од обуката, таа пред сè треба да биде однапред добро подготвена, да биде сè според планот па на нововработените да им обезбеди:

- осет на вработените дека припаѓаат на работата;
- поголема ангажираност и лојалност кон работата;
- вештини за организација;
- побрзо вклопување во работната организација;
- помали трошоци;
- поголема имплементираност.

### 6.2. Реализирање на обуката

Обуката може да се одвива индивидуално или групно ако има вработување на повеќе лица.

- Организацијата треба да има претходно добра подготвена програма, која се состои од материјали и помошни материјали за новите вработени.
- Нововработениот сето тоа амбициозно треба да го прифати, целосно да се внесе во новосоздадената работа, да биде посветен кон неа и позитивно да реагира.

Вработениот треба да има точни информации за организацијата во која работи:

- Слободно движење низ институцијата.
- Да ги знае излезите кои се наменети за итни случаи.
- Да ги знае сите канцеларии и вработени.
- Да има телефонски броеви од сите вработени.

- Да го знае работното време.
- Да го знае времето предвидено за пауза.
- Да го почитува кодексот за облекување.
- Да го знае сите задачи и дејности на органот.
- Да ја знае организираноста и поделбата на работните места.
- Точно да се знае неговото работно место.
- Точно да ги знае неговите права и обврски коишто се предвидени во службениот однос (износ на плата, користење годишен одмор, користење на боледување, придржување кон работно време и целосно извршување на работните задачи).

### **6.3.Програма за обука**

#### **Учесници**

Првите три дена на вработениот во организацијата.

#### **Резултати**

По успешно завршената обука која се извршуваше во организацијата нововработениот ќе може:

- Целосно да ги сфаќа задачите и активностите кои се предвидени во институцијата.
- Целосно да ги разликува организираните единици, да ја знае улогата на нив.
- Целосно се снаоѓа во зградата.
- Да ги усвои упатствата кои се предвидени за итни случаи и смисловно да ги преземе доколку се случи несреќа.

#### **Времетраење на обуката**

Нововработениот е вклучен во институцијата почетни три часа во првите два дена.

## 7. Принципи на јавната администрација

### 7.1. Развој и координација на политиките и стратегиите

- Еден фактор кој координира уреден процес во правна рамка е вклучен во процесот на креирање политика. Во законот за локална самоуправа, односно го покрива целосно локалното ниво, всушност тоа е општинска администрација која е задолжена да ги изготви сите акти на советот на општината и на градоначалникот.
- Општинската администрација составена од сектори го следи секој проблем за кој е надлежна општината ја разгледува состојбата и дава соодветни решенија за да се реши проблемот во општината.
- Кругот за креирање политики врз централно локално ниво може се претстави на следниот начин:
  - Креирање политичка агенда, односно програма на советот.
  - Фокусирање на проблеми и детална анализа на состојбата.
  - Знаоѓање решенија, т.е. мерки.
  - Утврдување секторски програми.
  - Реализирање и следење на секторските програми.
  - Следење и оценување
- Документи со кои се прави локалната политика се: стратегиски дејности, програма на советот и секторска програма на општината.

### 7.2. Јавна служба и управување со човечки ресурси

- Столбот на секоја општина која е задолжена да ги извршува работите на општината се организирани јавни служби и општинската администрација.
- Градоначалникот има удел во управување со човечките ресурси, тој е со јавната и општинската администрација, па според тоа градоначалникот ги реализира следниве активности:
  - обезбедува правилник за поделба на работните места во општинската администрација.
  - назначува директори на јавни служби кои се под општината, а се подложени на јавен конкурс.
  - управува со општинската администрација.
  - донесува одлуки за вработувања, за нивните права и должности.

- Во законот за административни службеници е точно регулиран статусот, класификацијата, вработувањето, унапредувањето кое се однесува на работниот однос на административните службеници.

### 7.3.Транспарентност и отчетност

- Да се даде отчет е најупотребувана фраза во еден речник на сите јавни функционери, односно се реферира каде се трошат јавните финансиски средства т.е. дали се трошат во корист за јавни добра и за подобар живот на граѓаните.
- За да се достигне сето тоа, потребно е добро раководење: добро владеење на правото, давање одговор на секое прашање, еднаквост, ефикасност и отчетност.
- Доброто управување и давањето отчет се наоѓаат во националното законодавство. Таква задача имаа повеќе уставни одредби, Закон за локална самоуправа, Закон за слободен пристап за информации од јавен карактер, Закон за спречување на корупција и етичкиот кодекс на избраните функционери.
- Отчетноста и транспарентноста се во многу заедничка врска, па за таа цел општините носат правилници и планови за јавност на својата работа.

### 7.4.Обезбедување услуги

- Сите општини се стремат да изградат ефикасен јавен сектор врз база на локално ниво кој е способен да се справи со сиромаштијата и социјалната нееднаквост и да пронајде квалитетни и стабилни услуги за граѓаните.
- Со спроведување многу анкети во кои се анкентирани граѓаните, се доаѓа до заклучок дека тие се најмалку задоволни од услугите на локалниот економски развој, посебно акцентот го ставаат во зголемување на вработувањата, но и во делот на информациите каде се троши општинскиот буџет, намалување на корупцијата и се помасовно учество на граѓаните за носење важни одлуки кои се од локално значење. Ниска оценка имаат и во урбанизмот во комуналните услуги и во заштитата на животната и здравствената заштита.
- Општината ја олеснува работата на граѓаните со тоа што им обезбедува преку електронски пат издавање дозволи за градење, пријавување и плаќање даноци и пријавување проблеми со коишто се соочуваат. Сепак се покажува

дека таквите електронски услуги од страна на општината е на поразително ниво.

## **7.5.Управување со јавните финансии**

- Јавните финансии се утврдуваат со буџетот. Буџетирањето и финансиските планирања се значајни во целокупната власт вклучувајќи ја и локалната. Добрата финансиска линија ја зголемува довербата кај граѓаните каде граѓанинот е всушност оној којшто им ги доверува трошењето на нивните пари.
- Локалната власт треба да е реална во буџетирањето, т.е. финансиско планирање.
- Фискалната рамка која е задолжена за приходите и расходите за подолг рок треба да е стабилна, чесна и ефикасна.



## 8. Поимот тим и потребата од тимска работа во јавна администрација

Не постои една и единствена дефиниција за тоа што претставува тимот во јавна 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 јавната администрација функционираат ефикасно, тие можат да ги решат сложени проблеми, да донесуваат подобри одлуки, да ја поттикнуваат креативноста, да го подобрат совладувањето на поединечните слабости.

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).

Многу често тимската работа се опишува како свирење на оркестар. Импликациите на оваа смисла се дека во јавната администрација тимската работа треба да се гради врз основа на силата на индивидуалците, креирајќи ја притоа сигурноста во рамките на тимот за остварување на активностите за кои е надлежна јавна администрација.

Исто така може да се прифати и гледиштето и дефиницијата 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 претставува 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, коишто несогласувања ги надминуваат отворено и преку дискусии“.

Од друга страна, тимовите се повеќе ориентирани на извршување 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 заемно одговорни“.

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

Самиот збор тим како поим доаѓа од англискиот збор TEAM, што значи:

(Together) - заедно;

(Everybody) - сите;

(Achieve) - достигнуваат;

(More) - повеќе.

*Особено се истакнува дефинирање тим како мала, организирана група на стручњаци, насочена 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 (Brajsha P, 1991, стр. 89).*

Самата појава на тимската работа е последица на забрзаниот развој на општествените науки, сложеноста на социјалните проблеми и појавата и настојувањето тие појави сестрано и интегрално да се согледаат и третираат. Сложеноста на активност на јавната администрација ја наметнала потребата од ангажирање стручњаци од различни профили, во прв ред правници, социјални работници, психолози, педагози, економисти, дефектолози, психијатри и слично. Меѓутоа, само ангажирањето на овие стручњаци од различни профили не е доволно за успешно решавање на правата, услуги на чие што остварување работат службеници во јавната администрација, туку потребно е нивно заедничко, синхронизирано, комплементарно, кооперативно-тимско делување. Секој од членовите на тимот, врз основа на своите познавања од областа за која се компетентни, во процесот на тимската работа да ги проучи проблемите на клиентот од свој аспект, за да можат тимски т.е. заедно да го одберат најдобриот и најефикасниот облик на помош на корисникот. Ваквиот пристап овозможува сложените прашања од областа на потреби на поединецот, групата и заедницата да се согледаат, следат и решаваат од различни гледишта - социо-економско, правно, психолошко и педагошко. На потребите и проблемите на корисникот им се приоѓа сестрано и целосно, што овозможува пронаоѓање решенија кои на најдобар начин во рамките на постоечките можности ќе ги задоволат нивните потребите.

Во Република Северна Македонија тимската работа се користи во сфери јавна администрација како логична и нужна последица на сознанијата за комплексноста на природата на проблеми и појави, можностите и ограничувањата на современата наука и разбирливите амбиции на компетентните стручњаци сестрано и целосно да ги согледаат, објаснат, спречат и решат тие проблеми и потреби.

Во аналитичките студии се прави разлика помеѓу тимот и работни групи. Примарна задача на работните групи е остварување на некоја задача, постигнување на некој резултат. Работната група е најважниот составен дел на работното опкружување.

Начинот на кој функционира работната група има пресудно влијание врз квалитетот и ефикасноста во остварувањето на работните задачи.

Работната група треба да задоволи најмногу 3 карактеристики, и тоа:

1. Да има своја цел и да дејствува во насока кон остварување на таа цел;
2. Да има водач, водство;
3. Да има специфична структура која може да биде многу разновидна, но во функција кон остварување на поставената цел.

Може лесно да се согледа дека идеална група не постои. Секоја група сама по себе е посебна, уникатна.

Lenner-Axelsson и Thrylefos (1998) разликуваат два вида на групи, и тоа затворени и отворени. Затворени групи се оние групи во чии рамки членовите ги задоволуваат своите потреби, групи кои имаат поставено цврсти граници кон надворешното опкружување и во кои не се толерира излегувањето на некој од членовите. Таквите групи може да бидат изолирани и во нив да има еден или неколку авторитети чии компетенции се преувеличуваат, а останатите членови зависат од нив.

*Спротивно на затворени групи*, отворените групи задоволуваат само мал дел од потребите на своите членови и сите се подеднакво свртени кон надворешниот свет. Постои слаба поврзаност помеѓу членовите, со поголема индивидуализација, со чести промени на членовите, со усложнување на различни вредносни норми и однесување кои можат да ја отежнат комуникацијата и да ја намалат потребата кај членовите за интеракција во групата. Во текот на работниот процес постои отежнато договарање и соработка. Но, како што нема идеална група така не можеме да дефинираме група како потполно отворена или затворена.

Дел од автори го вбројуваат тимот во еден вид на работни групи. Тимската работа е неопходна при обавување сложени задачи во јавната администрација за чија имплементација се потребни знаења од различни подрачја, струки. Во тимовите се воспостави поинаков однос од оној кој се воспоставува во работните групи, но членовите не се толку меѓусебно зависни.

Целта на тимската работа е во осветлување на проблемот во јавната администрација од различни перспективи и позиции на начин на кој се уважуваат различните гледишта кај различни стручњаци или стручњаци од иста струка.

Постојат многу карактеристики на тимот. Rozman (1993) ги разликува следните карактеристики кај тимот:

Секоја задача на тимот во јавната администрација е насочена кон целта. Основа на една тимска задача е проблемот кој членовите на тимот вработени во јавната администрација заеднички го решаваат. Она што особено ја покренува моќта на тимско

работење се целите кои членовите ги прифаќаат, тимски работат на нив, се сложуваат, се поистоветуваат членовите на тимот како со задачата така и со целите на тимската работа во јавната администрација.

За решавањето на задачата и остварувањето на целите потребно е успешно делување на членовите од тимот во јавната администрација. Тимот може да има најмалку два до најмногу дванаесет члена. Најоптимално е тимот да има шест члена. Самата сложеност на задачите на службениците во јавната администрација ја условува големината на тимот. Но, многу важно за успешно делување на тимови е самата поврзаност помеѓу членовите на тимот во јавната администрација.

Самото делување на тимот многу зависи од водителот, неговите професионалните компетенции и личните карактеристики.

За тимско работење на службеници во јавна администрација многу е важна меѓусебна размена на знаења, со квалитетна комуникација, меѓусебно разменување информации и професионални и лични искуства.

Може да се заклучи дека тимот е една специфична работна група во која задачите, проблемите се решаваат со заедничка сила, со здружување на знаењата, компетенциите и личните потенцијали на службениците во јавна администрација во која преовладува меѓусебно разбирање и соработка. Членовите на тимот во јавната администрација имаат способни и подготвени се да остварат и да водат дискусија за различностите, да донесат и да реализираат заеднички одлуки и да ја поделат одговорноста за постапките во донесувањето на одлуките и за нејзината реализација во спроведувањето на активностите во јавната администрација.

## **8.1.Развој на односите помеѓу членовите на тимот**

Квалитетот на односот помеѓу членовите на тимот во јавната администрација се изразува на различни начини. Меѓу другото, тој се препознава по значењето кое се придава на комуникацијата и интеракцијата, по начинот на договарање на целите и организацијата на работата на јавната администрација, по начинот на поделба на работните задачи и по решавањето на меѓусебните судири.

Комуникацијата и интеракцијата помеѓу членовите на тимот во јавната администрација се неминовни во постоењето на која било група. Секој член на тимот разновидната интеракција во тимот по правило ја интерпретира според свое доживување и во согласност со претходното искуство, со доживување на односот во тимот и со разбирање на својата положба во тој тим.

Секое случување во тимот, секоја интеракција во доживувањето на секој поединечен член добива индивидуален печат, односно субјективно разбирање.

Затоа доживувањето на тимот е изразито лична работа и е различно од член до член. Познато е дека и како член на тимот како и поединецот се развива низ фази, така што поинаку ќе функционира тим кој со години заеднички работи од оној тим кој е од неодамна формиран.

Повеќе автори се согласуваат дека постојат пет степени во развојот на тимот:

1. *Вклучување* (ориентација) - првиот степен на развој вклучува неизвесност, барање на сигурност и анализа на очекувањата;
2. *Изградување на статус* - вториот степен на развој вклучува изградување на позиција и улога во тимот;
3. *Доверба* (изградба на групен идентитет) - третиот степен на развој вклучува градење на доверба. Тој е овозможен со надминување на натпреварувачкиот дух и со постигнување консензус околу целите на тимот. Тука започнува соработка и меѓусебна поддршка;
4. *Идентитет* (диференцијација) - четвртиот степен на развој вклучува процес на соработка и изградба на идентитет, диференцијација на членовите, развој на групен идентитет, чувство на поврзаност и ефикасност;
5. *Заклучување* - петтиот степен на развој вклучува разделба и завршување на тимска работа во јавна администрација. Тоа со себе носи амбивалентно чувство и подготовка на членовите за завршување на соработката.

Во текот на сите развојни фази членовите учат еден од друг, но и се појавуваат контрадикторни процени: процес на изедначување и процес на разликување.

Во текот на првиот процес се остварува прилагодување на поединецот во групата, со нејзините цели, норми, правила и очекувања. Вториот пак означува тежнеење на поединецот, на членовите од групата да го задржат и сочуваат својот идентитет во тимот и да бидат препознатливи како поединци. Двата процеса овозможуваат низ креативни потенцијали кои помагаат од една страна за развој на службеникот од јавната администрација, а од друга страна за развој на тимот и ефективна тимска работа.

Често се поставува прашање: Што придонесува до ефективност во тимот?

Brajsha (1996) во своите анализи на тимско работење разликува неуспешни, просечно успешни и успешни тимови.

Како неуспешни тимови ги смета оние тимови чии постигнувања се помали од собраните знаења, вештини и способности на поедините членови во групата. Просечно успешните тимови во јавната администрација со своите постигнувања го достигнуваат

нивото кое одговара на збирот на знаења и други компетенции кај поедини членови на тимот.

Успешните тимови во јавната администрација придонесуваат повеќе отколку што би придонел секој поединец посебно или сите поединци заедно.

Следната анализа која е важна за тимско работење е од Ammelburg (1996), кој разликува класични и синергиски тимови.

Како класични тимови ги смета оние тимови во јавната администрација кои ги користат само дел од заедничките знаења и способности, вештини, додека синергиските тимови ги користат сите знаења и способности на својте членови на тимот. Во синергиските тимови на јавната администрација членовите на тимот се предани на работата, затоа и таквата работа ги мотивира и овозможува здружување на способностите и постигнување на забележителни резултати од тимско работење. Таквите тимови имаат демократски стил на водење и во нив се развива позитивна динамика.

Додека Francis и Young (1979) идеалниот тим го опишуваат како група на луѓе кои својата работна енергија ја насочуваат кон остварување една заедничка цел поставена од членовите на тимот во јавната администрација.

Johnson и Johnson (2006) анализираат функционалност во тимското работење во јавната администрација и укажуваат на постигнува по воспоставена меѓусебно поврзаност и квалитетен однос помеѓу членовите, квалитетна комуникација и меѓусебно прилагодување. Во тимот секогаш постои одреден начин на решавање конфликти и постигнување договор, изградена доверба и поделба на одговорностите, кога постои заедничка визија кон која тежнее самиот тим во јавната администрација.

Во своите анализи Bales (1997) укажува на структурата на тимот, на улогите и статусот на секој член на тимот во јавната администрација. Самото одликување на улогата е дводелен процес. Од една страна улогата се темели на однесувањето на поединецот како член на тимот, а од друга страна на очекувањата на останатите членови на тимот во јавната администрација.

Особени укажувања на тимска улога дава Belvin (1943) укажувајќи дека во успешните тимови на јавната администрација членовите еднаквомерно се разделени на четири главни подрачја: мислење, меѓусебен однос, специфични компетенции и волја, мотивација. Само тимот кој ги покрива сите наведени подрачја ќе дејствува успешно. Се забележува дека секој член на тимот во јавната администрација дејствува на две нивоа имајќи предвид два вида на улоги.

Првото ниво кое го имаат членовите на тимот во јавната администрација се однесува на професионално извршени поединечни стручни улоги и вклучува поединечни стручни компетенции кои денес не можат да се земат статично и тие треба

постојано да се доградуваат низ целокупното образование на самиот вработен персонал, членовите на тимот во јавната администрација.

Второто ниво се однесува на тимската улога која претставува комбинација на поединечни стручни компетенции, особини на личноста и искуства, а сето тоа во интеракција со положбата која како член на тимот ја зазема во спроведувањето на активност во тимското работење во јавната администрација.

Се забележуваат многу теоретски толкувања на поединечните улоги што ги имаат членови во тимот и се смета дека на поединечната тимска улога влијаат пет содржатели: личните карактеристики, когнитивните способности, вредности и мотивација, содржителите од непосредното опкружување, работното искуство и претходно научените социјални улоги кои ги има член на тимот на јавната администрација. Стручната и тимската улога меѓусебно се преплетуваат. Се работи за градење добар стил на работење на тимот во јавната администрација кој на поединците им овозможува остварување различни улоги кои меѓусебно конструктивно се дополнуваат и така постигнуваат синергиски ефект во заедничкото делување.

За ефикасно работење на тимот во јавната администрација Klaass и Ritschl (1998) истакнуваат дека на дејствувањето на тимот влијаат особини на секој член на тимот, и тоа: насоченоста кон целта, самосвеста, способноста за комуникација и интегрирање на други мислења, прифаќање на одговорност, добра енергетска опременост и добра здравствена состојба, лојалноста во групата, способност за поднесување на психичко оптоварување и подготвеност на соработка и разменување на мислење.

## **8.2. Системска и циркуларна психодинамика поврзана со тимската работа**

Со системската и кружна поврзана психодинамика Brajsha (1982, 1983, 1984, 1986) ги набљудува и анализира интерперсоналните прашања на човечкото однесување од системска, кружна, комуникациска, адаптациска и психодинамична гледна точка. Станува збор за примена на теорија на современиот систем, интерперсонална кибернетика, теорија за односи, интерперсонална комуникација, теорија на интерперсонална адаптација и интерперсонална психодинамика за проблемот на човековото однесување за него битно важни интимни социјални меѓучовечки односи како што се семејството, училиштето, работата, соседството и слично. Човечкото однесување се набљудува и поврзува и со неговата тесна и поширока околина (системски пристап), во кружната интерперсонална динамика на неговите случувања (кружен пристап), во рамките на меѓучовечките односи (релативен пристап), во контекст на интерперсонална адаптација и со континуирана грижа за психодинамичката позадина на интерперсоналниот набљудувач (психодинамички пристап).

Тимска поврзаност. Тимот во јавната администрација на експерти исто така претставува интерперсонален систем, во кој секој член се карактеризира посебно.

Системскиот интерперсонален пристап на тимско работење се однесува на проблемот на меѓусебната поврзаност на експертите во тимот. Ефектот во тимската работа во јавната администрација во голема мера зависи од начинот, формата, квалитетот и меѓусебната поврзаност.

Тимска соработка. Циркуларниот интерперсонален пристап на тимското работење исто така подразбира и тимска соработка. Таа може да биде изолирано индивидуална, строго линеарна, но и флексибилно циркуларна, потоа индивидуално ригидна, линеарно фиксирана или циркуларно флексибилна, индивидуално дозирана, линеарно контролирана и циркуларно стимулирана, индивидуално морфогенетска, линеарно морфостатска и циркуларно морфогенетска. Покрај наведените форми и карактеристики, од тимската соработка зависи и резултатот на тимското работење во јавната администрација.

Тимски односи. Интерперсоналниот пристап на тимската работа е поврзан и со меѓусебните односи во тимот. Тие може да бидат ривалски, симетрични, фиксни комплементарни и обострани наизменично комплементарни. Меѓу членовите на тимот може да преовладува некоја дистанца, наметната или договорена блискост. Нивниот однос може да биде индивидуално праведен, праведен еднострано наметнат и обострано договорен праведен. Освен тоа, тие може да бидат и нестабилни, присилно стабилни и условно стабилни; индивидуално, еднострано и обострано адекватни, индивидуално дефанзивни/офанзивни, вертикално дефанзивни/офанзивни и контактибилни. Најбитно од сè е какви се односите меѓу членовите во тимот. Од нив буквално зависи секое решавање на проблемот, задачата, тема, односно содржината на тимската работа но и трајноста на одреден тим.

Тимска комуникација. Комуникацискиот интерперсонален пристап на тимското работење исто така поврзан е и со тимската комуникација. Таа може да биде индивидуално монолошка, еднострано информативна и дијалошка, индивидуална, еднострано и обострано конгруентна, индивидуално еднострано и обострано јасна, нефидбечна, еднострано и обострано фидбечна, без метакомуникација, со забранета метакомуникација и со посакувана метакомуникација, индивидуално содржинска, едноставно содржинска и обострано содржинска. Добро е позната важноста на тимската комуникација и затоа не треба премногу да се нагласува. Таа е душа и суштина на тимска работа во јавната администрација.

Тимско прилагодување. Адаптираниот интерперсонален пристап го објаснува проблемот на заемното прилагодување на експертите во тимот. Тоа може да биде индивидуално хомогено, наметнато хомогено и обострано хетерогено, исклучиво аутопластично, алопатично и комбинирано (аутоалопластично), индивидуално прогресивно или регресивно, заеднично регресивно и прогресивно. За развојот и одржување на тимот битно е меѓусебното прилагодување на неговите членови. Од нивното меѓусебно прилагодување зависи и успешноста на тимската работа во јавната администрација.



Тимска психодинамика. Овој пристап е поврзан со проблематиката за тимската психодинамика. Во позадина на тимската поврзаност, соработка, односите, комуникацијата и прилагодувањето се наоѓа длабока, внатрешна и потешко забележителна интерперсонална психодинамика. Динамиката на тимското работење може да биде индивидуално аутоперсонална, еднострано контраперсонална и обострано интерперсонална. Во тимот, трансфер и контратрансфер може да се избегнат, со нив може еднострано да се манипулира, но и обострано да се препознаваат и коригираат. Меѓу доживување исто така може да се избегнува или потиснува или обострано да се вербализира. Истото важи и за личните чувства на членовите во тимот во јавната администрација.

**Тимска поврзаност.** Нереална, неупотреблива и премногу едноставна е поделбата на тимска поврзаност и неповрзаност. Препораката дека членовите на тимот мора да бидат меѓусебно поврзани се доловува како фразата „водечки принцип“ или општ водич која на почетокот од секоја сесанса може да биде често повторувана или испишана на некој ѕид, но сепак таа не обезбедува вистинска креативна врска меѓу членовите. Овој сложен интерперсонален предуслов на успешно тимско работење ќе се обидеме да го анализираме попрецизно со примена на системска теорија. Нас особено нè интересира како се поврзани меѓусебно членовите во тимот, но не дали се повеќе или помалку поврзани.

Одвоени, заплеткани и одделени поврзани тимови. Одвоено поврзаните тимови се оние тимови во јавната администрација во кои нивните членови стварно се одвоени, а се само формално поврзани. Заедно ги држи заедничката просторија во која работат, содржините и проблемите на кои работат, хонорарот или платата која ја земаат, лидерот кој ја организира и координира нивната работа. Тие се поврзани со тоа што се случува околу нив, а не помеѓу нив. Поврзаноста на членовите е содржинска, формална и просторно-контекстуална, а не поврзана, реална и интерперсонална. Тие се среќаваат но не се состануваат, дискутираат, но не комуницираат, кон проблемите приоѓаат секој од своја гледна точка, но без вистинска заедничка синтеза на решенија. Лидерот им пречи.

Заплетканите поврзани тимови се тимовите во кои членовите меѓусебно се премногу поврзани, толку што се гуши нивната индивидуалност. Тоа се односни и интерперсонално некомфорни тимови во кои нема место за поединци кои имаат различни чувства и мислења од нивните. Кога се зборува за „тимската его маса, за тимот како неиздиференцирана маса на деперсонализирани поединци, кои исто мислат, чувствуваат и работат по диригентска палка, на својот лидер. Таквите тимови лидерите ги водат автократски, гледајќи се единствено само себе за способни да мислат, одлучуваат, проценуваат и „создаваат“, а сите членови ги присилуваат на еден или друг начин да бидат пасивни спроводници на нивните замисли и одлуки. Од членовите на тимот автократскиот лидер создава единствена и монолитна маса“. Тука постои само ТОЈ кој ги води и ТИЕ кои го следат, ТОЈ кој мисли и ТИЕ наместо кои ТОЈ мисли. Таков лидер гледа најголема закана за тимот за можност за меѓусебна поделба, но исто така и во која било форма на одвојување на членови од тимот. Неговата цел е да ја

одржува максимално нивната поврзаност, блискост, хармонија и монолитна единственост, која ја нарекуваме заплетканост.

Одвоено поврзаните тимови се оние тимови во кои членовите се креативно поврзани, што е и предуслов за максималното користење на нивните индивидуалните креативност и при заедничкото решавање одреден проблем. Ти се заедно, но секој на свој начин. Тоа што ги поврзува не е само лидерот и проблемот, туку и константната динамична хармонизација на индивидуалните способности, со синтезата на креативниот тим на индивидуалните придонеси за решавање на заеднички проблеми. Во таквиот тим секој член го задржува својот личен и стручен идентитет, своето мислење и став. Членовите во таквиот тим се одвоени, но не и разделени, различни, но не и неповрзани. Само во таква атмосфера може да се создаде креативна тимска синтеза, која не поддржува само едно мислење, туку поврзува повеќе мислења и ги претвора во заеднички креативен чин, кој е резултат на нешто ново, различно. Тие мораат да бидат одвоени за да бидат креативно поврзани. Мораат да останат тоа што се за да можат заеднички да направат нешто, што не можат поединечно. Токму во таа меѓусебна поделба на членовите во тимот, се крие тајната на тимскиот успех, креативност, тимската синтеза, процес и работа.

Индивидуално затворени, диригирано и слободно отворени тимови. Индивидуално затворените тимови се состојат од меѓусебно неповрзани и во себе затворени членови, чии интерперсонални граници се отпорни и добро чувани. Секој од нив се чува себе и својата дисциплина од другите и нивната дисциплина. Би можеле да ги наречеме ексклузивно индивидуализирани и егоцентрични тимови. Тоа се псевдотимови без тимски процес во тесна смисла на зборот. Тоа се надворешни, а не внатрешни организирани тимови. Членовите во овие тимови размислуваат индивидуално, а не тимски. Нивните да ги наречеме тимски одлуки и синтети претставуваат само збир, односно низа на нивните индивидуални одлуки и мислења. Ги поврзува само она што се случува околу нив, а не помеѓу нив. Таквите тимови може да бидат добро организирани, а да ги немаат основните предуслови за развивање на тимскиот процес. Станува збор само за надворешна, не за внатрешна тимска организација, за индивидуален внатрешен пристап, само надворешно гледан тимски контекст. Таков тим повеќе им пречи одошто им користи на членовите.

Диригирано отворените тимови се карактеризираат со хиерархиско-автократска структура на тимската организација. Членовите на тимот вертикално (во однос со лидерот) и хоризонтално (меѓусебно), ги отвораат своите интерперсонални граници толку колку што тоа го дозволува или одредува лидерот на тимот. Тие се диригирани или по потреба се отвораат и затвораат. Хоризонталното контактирање и информирање е под постојана вертикална контрола од лидерот на тимот, кој независно ги одредува границите и обемот на меѓусебните информации. Тој отвора или затвора, го ограничува и проширува протокот на информации во тимот. Сите пораки одат преку лидерот, кој се претвора во еден вид информативен центар, од кој се пренесуваат пораките но и собираат. Значи меѓусебната отвореност, контактирањето на членовите во тимот на

некој начин е условена, диригирана и дозирана од вертикалните интервенции на лидерот.

Слободно отворени тимови се карактеризираат со слободен, недиригиран, индивидуално дозиран и избран проток на информации за интерперсоналните граници на членовите во тимот. Во таквите тимови лидерот е вклучен во хоризонтално партнерство на размена на искуства, идеи и информации. Динамиката на меѓусебното информирање е одредена од индивидуалните потреби и карактеристиките на содржините на проблемот. Членовите на тимот даваат, чуваат и примаат информации за слободна и спонтан интраперсонална и интерперсонална тимска динамика која е во позадина на тимскиот процес и која не е подложена на насилни лидерски интервенции. Улогата на лидерот во таквите тимови е да насочува, а не да наредува (диригира), поттикнување, а не кочење, отворање, а не затворање, проширување, а не стеснување на интерперсоналната динамика на тимот. Тој создава услови и ја одржува атмосферата во која тимот работи креативно, во која исто така може да се развива слободна тимска соработка, поврзаност и меѓусебна отвореност. Само ваков, внатрешно отворен тим, може да доведе прекумерна креативна тимска синтеза, која е резултат на тимот, како креативна група од експерти, а не само лидерот, на кој му помагаат и членовите на тимот.

Индивидуално самоорганизирани (автоорганизирани), линеарно организирани (алоорганизирани) и циркуларно (автоорганизирани) автоорганизирани тимови. Индивидуално самоорганизираните тимови со состојат исклучиво од самоорганизирани поединци-експерти и нивните дисциплини. Таков интерперсонален тимски состав е составен од автономни и меѓусебно неповрзани потсистеми, што го спречува развојот на системска креативна синтеза. Секој член на тимот мисли на себе, комуницира со себе, самостојно синтетизира и донесува заклучоци. Таквите поединечни мислења и заклучоци се собираат, сумираат и се ставаат на ист документ (лист), којшто единствено ги поврзува и ги „прави“ тим. Овие тимови се без тимски процес, без тоа најбитното, што група експерти се претвора во тим. Тоа се псевдотимови. Надворешно гледано изгледаат како тимови, а всушност се без „тимски дух“, без градење на тим, без вистинска тимска синтеза, без тимска << промена од втор ред >>. Членовите на тимот не сакаат да влијаат еден врз друг, ниту да се изложуваат на такво влијание. Тие исклучиво љубоморно ја чуваат својата самостојност, независност, самоорганизираност. Значи, индивидуалноста, самостојноста, независноста, ексклузивноста, на секој поединечен експерт за одредена дисциплина доминираат во таквите тимови.

Линеарно организирани (алоорганизирани) тимови се екстремно спротивни на индивидуално самоорганизираните тимови. Ова се максимално деиндивидуализирани тимови. Нивниот лидер линеарно ги организира членовите. Заедништвото и поврзаноста се наметнати од надворешна организација, а тимската синтеза не е плод на заедничко, туку на наметнато размислување. Најчесто тука доминира една лице и една дисциплина. Тоа е подложено на други членови и други дисциплини, кои се трансформираат во служба на лидерот на тимот и неговите дисциплини. Таквите

тимови не се интердисциплинарни ниту трансдисциплинари, туку монодисциплинарни во смисла на доминација на една дисциплина и само присуство на други. Значи не постои заедничка парадигма на различни дисциплини, туку една парадигма на една дисциплина.

Циркуларно автоорганизирани тимови сами создаваат предуслови за реален тимски процес, интердисциплинирани и трансдисциплинирани тимски креативности и синтези. Тука членовите на тимот и нивните дисциплини го задржуваат својот идентитет и самостојност, но се надополуваат еден со друг, се согласуваат и развиваат заеднички парадигми, пристапи и ставови. Изградена е реципрочна, циркуларна меѓузависност на индивидуалните и дисциплинските подсистеми како дел од заедничкиот интерперсонален и интердисциплинарен тимски состав. Не постои страв од меѓусебно влијание, сите се подготвени да го менуваат своето и друго мислење, своите ставови, но и ставовите на другите, своите и туѓи предлози и заклучоци, значи авто и алоорганизациите се стремат кон нешто ново и поинакво. Се одвива процес на реална тимска синтеза, заеднички >>промени од втор ред<<, заедничко тимско работење. Одржување на оптимална или барем минимална самоорганизација со реципрочни дозволи на меѓусебното организирање е основно обележје на таквите тимови. Да се остане оригинален и свој во сопствената рамка и стручност, да им се овозможи тоа и на другите до нас и да оставиме доволно простор за заемно влијание и споделување е основа за развој на циркуларно авто-алоорганизирани тимови.

Тимска типологија според обликот на тимската поврзаност

Одвоено поврзани	Индивидуално затворени	Индивидуално самоорганизирани
Заплеткано поврзани	Диригирано отворени	Линеарно алоорганизирани
Одделно поврзани	Слободно отворени	Циркуларно авто-алоорганизирани

Тимска соработка. Ниту тимската соработка не е едноставен и недвосмислен поим. Под оваа често употребувана фаза може да се подразбере сè. Но ќе пробаме да ја анализираме и оваа синтагма, применувајќи некои тези и принципи на современата теорија на системот и интерперсоналната кибернетика. Ќе користиме термини како што се линеарна и циркуларна динамика (Ashby, 1956; Bateson, 1972; Selvini Palazzoli, 1980), морфостаза и морфогенеза (Speer, 1970; Wertheim, 1973), како и позитивен и негативен feedback. Ова ќе ни овозможи да ја продлабочиме (запознаеме) тимската соработка од повеќе аспекти во нејзини различни форми.

Индивидуални, линеарни и циркуларни ориентиран тимови. Индивидуални ориентиран тимови го негуваат индивидуалниот облик како форма на заедничка тимска соработка. Во тимската работа доминираат поединци, нивното знаење, искуство и статус. Во тимските синтеси и заклучоци лесно и јасно се препознаваат индивидуалните придонеси на поединци како и нивните дисциплини. Во таквите тимови експертите седат еден до друг, но секој од нив останува строго во рамките на својата дисциплина. Се интерпретираат еден на друг толкува, а ако е потребно, ја брани и својата професија. Ако некој поединец се осети загрозен, тој напаѓа туѓа професија. Во таков тим битно е да се остане паметен и компетентен, наместо да се „удави“ во заедничката тимска синтеза. Почесто тимот се жртвува за поединец или поединци, а многу ретко се случува тоа обратно. Целата енергија е насочена кон одржување и развој на членовите во тимот, а не на тимот како целина. Индивидуалниот енергетски потенцијал на членовите на тимот, не се претвораат во заеднички тимски енергетски потенцијали. Тоа е тим на експерти, а не професионален тим, тим на различни дисциплини, а не интердисциплинарен ни трансдисциплинарен тим.

Линеарно ориентиран тимови се тимови со линеарна динамика на меѓусебното однесување на членовите во тимот. Едни врз други влијаат, а најдоминантен е лидерот. Тие се обидуваат да се променат еден со друг, а лидерот сите други членови. Меѓу нив се воспоставуваат линеарни интеракции, а не циркуларни трансакции. Преовладува линеарна интердисциплинараност, а не се постигнува циркуларна трансдисциплинараност. Членовите на таквите тимови се поврзани еден со друг, најчесто со линеарно вертикална подреденост на лидерот на тимот. Тие се среќаваат еден со друг преку линеарна поврзаност со проблемот и лидерот, а не се врзани еден со друг циркуларно вклучувајќи го лидерот и проблемот. Ова е линеарна интердисциплинараност, без развој на циркуларна трансдисциплинараност. Тоа им овозможува да развијат линеарни и сумативни, а никако циркуларни и натсумативни тимски синтеси. Резултатот е тимска „маса“, а не тимска „група“. Тие еден со друг се прашуваат и слушаат, но не можат заедно да прашуваат, слушаат и размислуваат. Ова се тимови во кои членовите можат да работат едени со други, но не и заедно.

Циркуларно ориентиран тимови се трансакциски и трансдисциплинарни и креативни. Во таквите тимови лидерот е вклучен во циркуларно-трансакциска и трансдисциплинарна соработка со членовите на тимот. Сите работата еден за друг, а не со друг и покрај него. Тимот се претвора во „група“ која заедно размислува, предлага, прашува и слуша. Поединецот не стои, а ниту исчезнува. Интеракцијата се претвора во трансакција, а интердисциплинарноста во трансдисциплинараност. Експертите и нивните дисциплини не само што соработуваат, туку се и поткрепуваат. Токму тоа е суштината на креативната натсумативна тимска синтеза, на циркуларниот трансакциски и трансдисциплинарен тим. Оваа реверзибилна симбиоза на експерти и нивните дисциплини е основен предуслов за реланта тимска креативност и синтеза. Сето ова се одвива во круг на реципрочо и осцилирачко зближување и одвојување, спојување и одвојување. Само таков тим е повеќе од мноштво на поединци и заслужува да се нарекува тим.

Индивидуално ригидни, линеарно фиксирани и циркуларно флексибилни тимови. Индивидуални ригидни тимови се карактеризираат со максимален и неодолив акцент на индивидуалниот пристап и став, размислување и предлагање на неговите членови. Согласноста е отежната, а понекогаш невозможно поради строгата одбрана на сопствениот став и пристап. Непопустливост, неприлагоденост и одбранбена комуникација се основни обележја на таква врста тимска соработка. Секој член се претставува себеси, своето мислење и дисциплина. Се избегнува сличноста, а се нагласува различноста. Доминира меѓусебната конкуренција и поставување, односно поважно е кој што мисли отколку оној што го мисли. Таков тим е тешко да опстане заедно и да обезбеди квалитетна соработка. Лидерот мора внимателно да балансира меѓу чувствителните и нарцисоидните соработници бидејќи статусот во тимот им е поважен од решавањето на заедничките проблеми. Во таквите тимови членовите се слушаат самите себе, а не другите, размислуваат индивидуално, а не тимски, го предложуваат своето, а не работат на развој за тимско решение. Тврдокорно инсистирање за своето, а не прифаќање на туѓиот предлог >> правило на игра << во меѓусебна соработка во такви тимови.

Линеарно фиксирани тимови имаат автократски лидер, на чии предлози и сугестии членовите мора да се прилагодуваат. Тимската соработка е вертикална и линеарна, активна одозгора па надолу и пасивна одоздолу па нагоре. Меѓутоа тоа важи само за предлози, одлуки, креативно размислување. Ако станува збор за извршување, тогаш ситуацијата е обратна, активноста вреди за оние „долу“, а пасивноста за оној или оние „горе“. Основно обележје на таквите тимови е офанзивно (навредливо) однесување на лидерот, а дефанзивно (одбранбено) на неговите соработници: лидерот бара и напаѓа, а соработниците се бранат и саботираат. Соработката е еднонасочна и линеарна, а не е реципрочна и циркуларна. Тоа ја оневозможува тимската креативност и синтеза. Во таков тим постојат позиции за оној кој мисли и предлага, и оние кои мораат да ги прифатат и реализираат предлозите. Се користи така речено само еден мозок, а другите се несомнено неискористени. Со таква линеарност е поврзана хиерархијата, но не само во поглед на статусните позиции, туку и во поглед на сугестии и креативен ангажман.

Циркуларно флексибилните тимови не се индивидуално ригидни, ниту линеарно фиксирани. Некои експерти не се одрекуваат од својата различност и индивидуалност, што тоа не ги спречува стално да се адаптираат, модифицираат и менуваат внатрешната заедничка, креативна, реципрочна и циркуларна тимска соработка. Лидерот на тимот е организатор и координатор на реципрочната и циркуларна тимска креативност, а не диктатор кој наметнува „најдобри“ и „најпаветни“ решенија. Тука нема место за линеарен псевдомократски централизам, туку само единствено циркуларен и флексибилен тимски дијалог и соработка. Експертите и нивните дисциплини флексибилно и наизменично на моменти исчезнуваат, а на моменти повторно се појавуваат во заедничкиот тим и циркуларната трансдисциплина.

Индивидуално дозирани, линеарно контролирани и циркуларно стимулирани тимови. Индивидуално дозирани тимови многу зависат од одредени експерти кои работат во тимот. Нивниот опсег и функционирање, па и времетраење, ги ограничува присуството и активноста на одредени членови. Тие се познати како поединец или поединци одошто по тоа што го работат и со што се занимаваат. Таквите тимови се под сенка на еден или повеќе експерти. Тие се дозирани брз неговите или нивните способности и можности. Тоа ја одредува и дозира соработката. Тимската соработка во ваквите тимови е подредена на поединец или поединци. Лидерот на таков тим најчесто е сам свој администратор и организатор, а искусниот стручен тим негов вистински „координатор“. Лидерот и останатите членови „соработуваат“ со него, што не мора да значи дека мора и тој да соработува со нив.

Линеарно контролирани тимови имаат свој лидер, кој е главна личност во тимот. Тој го организира и контролира тимот, им дава задачи и го контролира нивното работење. Таквиот тип на лидер повеќе го интересираат дисциплината и резултатот отколку креативноста на тимското работење. Карактеристика на заемната соработка на таквите тимови е линеарно контролираната хегемонизација или таканаречена еквивалентност и усогласеност. Резултат на такво тимско работење е >>одозгора<< диктирана тимска синтеза до која не се доаѓа преку взаемно аргументирано усогласување, туку со заедничко прилагодување со наметнати тези и норми. Лидерот и контролор на тоа прилагодување и >>усогласување<<. Ако во индивидуално дозираните тимови доминира сценографија на поединецот, извалкана пласта тогаш во нив владее лидерска автократија. И едните и другите ги потиснуваат креативните можности на членовите во тимот. Секој од нив само делумно го користи вистинскиот креативен потенцијал на сите членови во тимот. И едните и другите кочат, и со тоа оневозможуваат развивање на вистински тимски процес.

Циркуларно стимулирани тимови единствени кои реализираат креативен тимски процес и реална тимска синтеза. Во ваква тимска соработка еден со друг се поттикнуваат, а не се ограничуваат, еден со друг се слушаат, а не прашуваат, еден од друг учи, а не само да подучува, еден меѓу друг си ги прифаќаат предлозите, а не само да сугерираат, еден со друг се ценат, а не бараат само почит. Членовите во таквите тимови ги поврзува проблемот кој го решаваат, а не поединец кој доминира, или лидер кој контролира. Соработката во овие тимови е циркуларен процес во кој поединците учествуваат, а лидерот координира. Тимскиот процес не се дозира, ниту контролира, напротив тој се стимулира, развива под одредени услови и адекватната атмосфера. Тоа е меѓусебно, групно, тимско, циркуларно и реципрочно однесување и прилагодување на членовите во тимот. За развој на креативен тимски процес, не се доволно само креативни поединци, туку погоре наведената и опишана креативна тимска циркуларна атмосфера која ги поттикнува сите членови на тимска креативност. Креативната тимска соработка е корисна само за циркуларната атмосфера на взаемно договарање и соработка, во која не доминираат недопирливите поединци, а ниту линеарното диригирање со репресивна контрола.

Индивидуално морфогенетски, линеарно морфостатски и циркуларно морфогенетски тимови. Индивидуално морфогенетски тимови се залагаат за индивидуална, а не тимска креативност и развој. Тука не е направена онаа битна промена со поединецот и неговата креативност кон тим и тимска креативност. Креативните лица кои се собрани во тимот не мора да креираат креативен тим. Во таквите тимови не се попречува развојот на поединецот, кој, сепак го напушта тимот кога тој повеќе не му треба. Таквите тимови најчесто брзо ги „бркаат“ силните поединци, но и не развиваат јак тим. Во нив преовладува атмосфера на индивидуален напредок, развој и креативност. Промените што се случуваат, се случуваат на индивидуален, а не на тимски план. Тимот стагнира, а поединецот напредува во него.

Линеарно морфостатските тимови не се креативни и не се развиваат поради линеарното, автократското и репресивното однесување на лидерот. Ова се >>термостатски<< негативно-доверливи фидбек сојузници, кои работат на принципот на централно греење во нашите станovi. Лидерот ја одредува >>температурата <<на термостатот и не дозволува отстапки. Членовите можат да се >> загреваат<< само до таа температура. Секое пречекорување е >>грешка<< која се исправа со враќање на стандардната температура. Тимот се одржува морфостатски на таа температура, а се развива сè до нивото на тимскиот лидер, кој потоа набрзо се трансформира како креатор на креативното развивање.

Циркуларно морфогенетски тимови се единствени кои овозможуваат развој на тимската креативност. Тука креативно се развива целиот тим, а не само поединци. Развојот на тимот не е дефиниран, ниту ограничен со сила на поставените линеарно и контролирани норми, туку со циркуларен тимски процес. Се создава атмосфера на циркуларна, позитивно-повратна тимска креативност. Нешто ново, друго и поразлично не се одбива и отфрла, туку тимски се анализира и проценува и врз основа на тоа се развива тимско размислување и одлучување. Тимот не стагнира морфостатски, туку се менува морфогенетски. Членовите и лидерот се менуваат заедно, што придонесува за зајакнување на тимот. Заедно го развиваат тимскиот процес во рамките на креативната тимска атмосфера.



## Тимови според формата на тимската соработка

индивидуално насочени	линеарно насочени	циркуларно насочени
индивидуално ригидни	линеарно фиксирани	циркуларно флексибилни
индивидуално дозирани	линеарно контролирани	циркуларно стимулирани
индивидуално морфогенетски	линеарно морфостатски	циркуларно морфогенетски

**Тимски односи.** Значајно подрачје на тимскиот процес се односите помеѓу членовите во текот на тимското работење. Тие имаат значително влијание на тимската креативност и го создаваат основните услови за неа. Релативните односи услови на тимското работење и креативност се предмет на ова поглавје. Успешноста на тимот зависи од експертите кои се во него, но и од нивните меѓусебни односи. Многу тимови се неуспешни и се распаѓаат, не поради лошиот избор на членови, туку поради неразвиени и неодржливи тимски односи. Ќе се обидеме да ги дефинираме и опишеме различните типови на тимови од аспект на доминантните односи помеѓу нивните членови.

Ривалско ревализација симетрични, фиксни комплементарни и флексибилни комплементарни тимови. Ривалско симетрични тимови наликуваат на боксерски рингови во кои најважно е да бидеш силен, да ги искористиш предностите, да ја зачувате главата, да се зададат што повеќе удари, да се искористи невнимателноста и незаштитеноста и по можност да се нокаутира. Тука нема соработка. Тоа е борба за >>живот<< или >>смрт<<. Противниот треба да го онеспособиш. Тука не се разговара. Само летаат удари. Проблемот и задачата се во втор план. Важно е да се остави впечаток на паметен, јак и спремен. Поважна е задачата и позицијата која треба да се освои отколку проблемот кој треба да се реши. Како што ова вреди за поедини експерти во тимот така и за нивните дисциплини. Енергијата на тимот се губи во меѓусебното наметнување, занимавање со себе и другите, а не се троши на проблематиката за која е организиран тимот. Тука не постои развивање на тимскиот процес.

Фиксни комплементарни тимови обележани се со утврдени позиции во строго дефинирани односи меѓу членовите во тимот. Во овие тимови точно е одредена позиција за секој член. Точно се знае кој и кога смее да зборува и кој кога мора да слуша. Членовите на тимот и нивните дисциплини се делат на повеќе или помалку важни, на повисок и понизок ранг, водечки и оние кои не се. Особено е важна вертикалната и хиерархиската комплементарност. Тоа првенствено важи за односот помеѓу лидерот и останатите членови. Прв прашува, а другите одговараат, прв зборува, а другите слушаат, прв предлага, а другите прифаќаат, прв заклучува, а другите запишуваат, прв води, а другите се водени, прв може, а другите не смеат да бидат креативни. Во таква зацврстеност на индивидуалниот креативен потенцијал (повеќето од нив) остануваат неискористени. Членовите на тимот се пасивни, па не се активира

ни заедничкиот тимски мозок. Во таков тим опстануваат само пасивни, неактивни членови, кои се претвораат во >>тимски сервис<<, во извршители (главно саботери) на тимските задачи.

Флексибилно комплементарни тимови се карактеризираат со можноста сите членови во тимот, вклучувајќи ги и лидерите, наизменично и флексибилно да ги заземаат и двете позиции во заемни комплементарни односи. Сите членови овде имаат право и можност да зборуваат и слушаат, да предлагаат и прифаќаат/одбиваат предлози, подучуваат и учат, но и да прифаќаат/изменуваат (модифицираат) туѓи заклучоци, да бидат помалку или повеќе важни, повеќе или помалку паметни, повеќе или помалку спремни, успешни и неуспешни. Тие можат да знаат и да не знаат, да даваат и примаат информации, да бидат креативни, но и некреативни. Флексибилно, наизменично заземање различни позиции во комплементарните односи е основен предуслов за тимска креативност и развој на реален тимски развој, кој е резултат на вистинска тимска синтеза и заклучок. Имено, тоа е едноставниот начин за целосно искористување на креативниот потенцијал на членовите во тимот и само во таков тимски дух може да се размислува и создава.

Дистанцирани, линеарно и циркуларно зближени тимови. Дистанцирани тимови се тимови во кои не постои зближување помеѓу нивните членови, ниту дисциплините кои што ги застапуваат. Помеѓу нив како да има подигнато >>сидови<< на недоразбирање, невнимание и неконтролирање. Во таквиот тим, се демнат еден со друг, се кријат, се плашат еден од друг. Секој од нив живее во >>бункер<< на неговата дисциплина и личност. Заедно се или случајно или поради тоа што мораат. Помеѓу нив, реално и нема некакви односи. Секој си го работи своето, размислува и заклучува сам и одговара само за својата работа. Избегнуваат заемни односи, било на личен или на стручен план. Членовите на таквите тимови потсеќаат на Робинсон. Имено, тие се затворени во својата >>колиба<<, а околу нивниот >>имот<< е крената висока ограда да ги заштити од ненадејни посетители. Мислам дека тука не треба да се нагласува неможноста за тимска соработка во таквите тимови.

Линеарно наметнато зближени се оние тимови кои ги држи лидерот заедно било тоа да е со груба вертикална репресија или fino патерналистичко водење. И во едниот и во другиот случај членовите се меѓу себе тесно поврзани и на личен и на професионален план. Квалитетот и блискоста сепак се дефанзивни, а не креативни, некомфорни, а не комфорни, задушливи, а не релаксирачки. Во таквите тимови често се создава псевдохармонија и лажна заедница, која е вродена во заеднички вертикален однос со лидерот, а не во хоризонталните потреби. Реалноста и квалитетот на таа меѓусебна близина, јасно се манифестираат во кратко или долго отсуство на лидерот, и овие тимови најчесто се распаѓаат по напуштањето на лидерот.

Циркуларно наметнати зближени тимови меѓусебните односи внатре во тимот се одвиваат на договорен, реципрочен, циркуларен тимски план. Членовите во тимот меѓусебно се зближуваат или оддалечуваат, зависно од личните или професионалните

потреби. Имаат право и на блискост и дистанца, која што стално осцилира. Креативните односи секогаш се комбинација од зближување и оддалечување, поврзување и одделување, симбиотска близина и индивидуална дистанца. Креативноста на тимот бара минимум релативна удобност, особено ако сакаме тимот да се одржува квалитетно подолго време. Оваа повремени и одржувана близина мора да биде составен дел од тимскиот процес, а не лидерот да ја наметнува одозгора. Секој член на тимот мора да се >>отвори<< и зближува со другите, но и да се >>затвора<< во себе и да се оддалечува од другите. Во ова е тајната на високиот квалитет на креативните тимови, изворот на нивната креативност. Можеме да го наречеме реверзибилен пристап и растојание помеѓу членовите на тимот, нивниот креативен комфор. Без тоа нема тимска креативност.

Индивидуални, линеарни и циркуларни праведни тимови. Индивидуално праведни тимови се тимови во кои секој член има свои критериуми и норми на праведност во поглед на меѓусебните односи. Имено, односите меѓу членовите се праведни ако секој си го препознава својот удел во тимската работа, ако сите >>добивки<< (не само материјални, туку првенствено нематеријални како што се авторство, признанија, напредување, стручни награди, застапеност на постигнатите резултати итн.) правилно распределени. Во индивидуално праведните тимови секој член има свои мерки на праведност и неправедност, своја интерпретација на праведност и неправедност. Всушност секој се бори за себе и својата праведност, секој мисли на себе, па дури после на другите. Во таквите тимови е тешко да се даде објективна оценка бидејќи членството главно од тоа подрачје е различно и поради тоа и се распаѓа.

Линеарно праведни тимови се тимови во кои лидерот ги одредува критериумите на праведност и неправедност во односите меѓу членовите. Тој оценува што е праведно, а што не. Единствено се прифаќаат само неговите >>предрасуди<<, без разлика дали било тоа вистинито или очигледно, па затоа постои опасност од неговиот субјективизам, но и од свесно манипулирање и злоупотреба. Ако преовладува тоа (што и не е баш ретко) незадоволните членови се претвораат во >>петта колони<< во >>внатрешна саботажа<< на тимскиот процес. Во врска со тоа премалку се размислува за анализирање на неуспешноста или некреативноста на некои тимови. Најштетно за тимскиот процес е ако за тоа не смее да се разговара, ако се потиснува и задржува во себе. Ова создава антитимска атмосфера во која не е можна тимска креативност и која нужно влијае на решавање на задачите.

Циркуларно праведни тимови се оние тимови во кои проблематиката за праведност и неправедност на меѓусебните односи на членовите во тимот е предмет на рамноправна тимска дискусија. За жал, во повеќето тимови ова не се смета за проблем, ниту пак се има намера да се види колку критериумите на праведност и неправедност се поврзани со квалитетот и креативноста на тимското работење. Ако целата на тимот е максимално искористување на сите поединечни креативни можности во тимот, а на тоа битно влијае праведниот или неправедниот однос кон секој од членовите, тогаш е

неоправдано и непрофесионално да не се води доволно сметка околу тоа. Во циркуларно праведните тимови сите имаат право на дискусија и за таква дискусија треба да се одвои одредено време. Целиот тим треба да дискутира за ова, а не сите одлуки да се препуштаат на лидерот, нити да се смета тоа за личен проблем на секој поединечен член.

Индивидуално нестабилни, линеарно и циркуларно стабилни тимови. Индивидуално нестабилни тимови во поглед со нивното времетраење и стабилност зависат од индивидуалните членови и нивните интереси во тимската работа. Таквите тимови се нестабилни, а >>стабилни<< се само на индивидуален план. Имено, поединците не ги врзува ништо за таков тим, освен нивниот сопствен интерес и потребата да бидат во тимот. Во тимот не постои гаранција за опстанок на тимот и стабилност на односите во него. За мене тимската активност е слична на љубовта. Ако нема чувство на долговечност, губи од својата свежина и квалитет. Во таквите тимови не се развива >>тимска љубов<<, која е резултат на нестабилност и се разбира, тоа е поврзано со намалена креативност. Секој од членовите не смее да има свој личен интерес и потреба, веќе мора да развива тимски интереси и потреби. Тој мора да ги приложува не само личниот, веќе и тимскиот интерес за него, а тој не постои во индивидуално нестабилните тимови.

Линеарно стабилни тимови се тимови во кои стабилноста и издржливоста на меѓусебните односи зависи од лидерот. Членовите се поврзани со него, а не со тимот. Тој е посредник меѓу нив и тимот. Тоа ги пасивизира и деактивизира членовите на тимот. Ова е наметната и присилна стабилност на тимските односи. Не е важно дали е тоа економска или некако друга поврзаност со лидерот, но битно е дека се работи за непосредна поврзаност кон тимот, што значително ја засега тимската креативност. Не можеме да бидеме креативни само со лидерот, туку во целиот тим. Стабилноста на тимот не зависи од одреден член или од лидерот, туку првенствено од тимот. Линеарната присилна стабилност не обезбедува квалитетно и креативно траење на тимот.

Циркуларно стабилни тимови се единствени тимови кои можат да работат долго и квалитетно. Стабилноста на тимските односи се одржува циркуларно, условно, што значи дека работните услови на тимот мора да се одржуваат и обновуваат подолг временски период. Таква стабилност може да остварат само одржувани тимови, а тоа се оние кои повремено во тимската задача на која работат, го вклучуваат и самиот тим. Тоа е тим кој не разговара само за проблеми, туку и за себе. Основа на стабилноста на таквите тимови е во одржувањето на циркуларно динамичните односи во нив што овозможува максимално искористување на креативните потенцијали на сите членови во тимот. Многу тимови имаат проблем да го спасат и преживеат квалитетот. Тимот е прескапа инвестиција, за да не се размислува колку долго да опстане. Лесно е да се создаде, но тешко е да се одржи. Стабилноста на тимот зависи од односот меѓу членовите. Многу тимови траат долго, но не се креативни. Стануваат сами на себе цел и се претвораат во >>административни<<, >>хартиени<< и >>бирокарски << тимови од

морфостатски тип. Секој тим мора да се обновува и да се стабилизира повторно. Ова е работа на сите членови, а не само на лидерот.

Индивидуално, линеарно и циркуларно задоволувачки тимови. Индивидуално задоволувачки тимови се справуваат со индивидуа или поединци во тимот, што значи да ги задоволуваат нивните потреби во однос на содржината на тимската работа и другите членови во тимот. Поединците стануваат главни носители на тимското работење. Таквиот тим автоматски се дели на задоволни или незадоволни или подобро кажано во повеќе или помалку задоволни членови на тимот. Се работи за адекватни и неадекватни задоволувачки психолошки, психосоцијални, емоционални човечки потреби во меѓусебните односи. Степенот на задоволство зависи и од интензитетот на учеството на членовите во тимскиот процес. Во таквите тимови се експлоатираат само дел од потенцијалите на креативниот тим бидејќи незадоволните членови се исклучени и неискористени. Во таквите тимови сè е препуштено на снаоѓање и способноста на некои членови.

Линеарно задоволувачки тимови проблемот со задоволување на потребите на членовите на тимот му го препуштаат на лидерот (менаџерот). Тој се грижи за членовите и нивните потреби во меѓусебните односи. Лидерот се претвора во >>тимски психотерапевт<< во >>мајка и татко<< на >>тимските деца<<, што само тој може да ги задоволи основните човечки потреби за заштита, прифаќање, припаѓање, поттикнување и сигурност. Често тоа преминува во патерналистичко водење на тимот, во регресија и инфантилизација на членовите на тимот, што го отежнува индивидуализирањето и ја гуши поединечната креативност. И покрај фактот дека секој може добро да се чувствува, да бидат задоволни и среќни, тоа може многу да ја кочи нивната самостојност, оригиналност и креативност. Таквите тимови се непродуктивни, некреативни, морфостатски и стагнирачки.

Циркуларно задоволувачки тимови се оние тимови во кои проблематиката на задоволување на потребите на своите членови е циркуларен процес на целиот тим. За тоа се разговара тимски, затоа што тоа не е само проблем само на поединецот или лидерот, туку заеднички проблем. Тоа е активен, реципрочен, циркуларен процес во кој се вклучени сите и зборуваат за тоа. Проблемите се изнесуваат веднаш штом ќе се појават, а не со задоцнување, отпосле, затоа што е важно постојано да се ослободува енергија поврзана за сузбивање на тие проблеми со цел тимот да се фокусира на проблематиката и задачите со кои се занимава. Во овој случај има штетни последици од поединечното и линеарното решавање на таа проблематика, каде што постои реален ризик од блокирање и приклучување на помал или поголем дел од енергетскиот потенцијал на тимот за невротично сузбивање на незадоволните и несоодветно задоволните меѓусебни потреби на членовите во тимот.

Индивидуални и линеарно дефанзивно-офанзивни и циркуларно контактни тимови. Индивидуално дефанзивни и офанзивни тимови се карактеризираат со одбранбен или напаѓачки однос меѓу членовите на тимот. Членовите се бранат или

напаѓаат, на тоа трошат поголем дел од сопствениот енергетски креативен потенцијал, така што останува мал дел за решавање на тимските проблеми и задачи. Во такви тимови доминира взаемна недоверба, претпазливост, чувство на загрозеност поради можен напад и постојана подготвеност на одбрана или пак противнапад. Тимските проблеми и задачи се само средство на меѓусебна пресметка во непрекинатата борба за зачувување на самиот себе и напредување. Таквата >>студена војна<< во голема мера ја намалува и уништува тимската креативност. Тимовите трошат повеќе енергија на себе, а помалку на проблемите со кои треба да се занимаваат. Во таков тим членовите меѓусебно се плашат, а не соработуваат, се бранат еден од друг, а не работат заедно на решавање на проблемот, се напаѓаат еден со друг, а не ја решаваат заедничката задача. Таквите тимови се прогонуваат самите себе. Тие се потполно некреативни и непродуктивни.

Линеарно дефанзивните и офанзивните тимови ја трошат својата енергија на дефанзивно-офанзивните односи помеѓу лидерот и членовите на тимот. Од една страна е лидерот, од друга страна се членовите на тимот. Помеѓу нив постои >>минско поле<< по кое треба да се движи претпазливо, затоа што само лидерот знае каде се поставени >>мините<< и кога и како тие се активираат. Честопати таквиот тим се распределува за оние кои се за лидерот и оние кои се против него, па така дефанзивната и офанзивната >>војна<< се пренесува и меѓу членовите на тимот. Сето ова деструктивно влијае на тимската креативност, бидејќи за неа веќе нема слободен енергичен потенцијал. Тимот е поделен на заразени партии кои се борат меѓусебно, а не со проблемите и задачите на тимот. Резултатот е >>граѓанска војна<<, а не тимска синтеза, креативност и продуктивност.

Циркуларно контактни тимови се оние тимови во кои експертите меѓусебно контактираат, а не се напаѓаат, ниту се бранат. Тие се занимаваат со тимските проблеми и задачи, а не војуваат. Конфликтите се решаваат со отворен разговор, а не со сплетки и борби. На нивните тимски состаноци, повремено на дневен ред е и самиот тим, меѓусебните односи и тимската атмосфера. Тие тимски се посветуваат и на самите себе, а не само на задачите. Основна карактеристика на овие тимови е постојано да одржува и развива контакт меѓу членовите. Само така може непрестајно да се ослободи целиот енергетски потенцијал за тимска работа. Антикреативната и антитимската дефанзивност и офанзивност можат да се избегнат само со постојан контакт помеѓу членовите. Таквиот тим работи и на себе, а не само на поставените задачи. Неодржуваните тимови брзо се претвораат во индивидуални или линеарно дефанзивни и офанзивни тимови. Во тимот треба да се знае да се >>работи и со другите<<, а не само да се >>работи<< (а не само да се работи). Ова се две различни способности, две сосема различни уметности, две различни вештини. Да се работи со други значи, да се биде способен да контактира креативно со другите, да соработува, да комуницира и да донесува заклучоци со нив, да размислува и заедно со нив да ужива во креативната работа. Без тоа нема тимска работа, тимска креативност и синтеза, тимска продуктивност. Само на овој начин можат да се постигнат задоволувачки резултати, па таков тим може сосема оправдано да се нарече тим. За стручна тимска работа, не е

доволно да се соберат експерти, туку треба и да се научат да работат, размислуваат и да создаваат заедно.

#### Тимови според обликот (форма) на тимските односи

Ривализирачки симетрични тимови	Фиксни комплементарни тимови	Флексибилно комплементарни тимови
Дистанцирани тимови	Линеарно наметнати зближени тимови	Циркуларно комфортно зближени тимови
Индивидуално праведни тимови	Линеарно праведни тимови	Циркуларно праведни тимови
Индивидуално нестабилни тимови	Линеарно стабилни тимови	Циркуларно стабилни тимови
Индивидуално задоволувачки тимови	Линеарно задоволувачки тимови	Циркуларно задоволувачки тимови
Индивидуално дефанзивни и офанзивни тимови	Линеарно дефанзивни и офанзивни тимови	Циркуларно контактни тимови

**Тимска комуникација** . Дел од секој тимски процес е тимската комуникација. Без одреден минимален квалитет на тимска комуникација е незамислива квалитетна и креативна тимска работа. Тој и не е ништо друго, освен тимска комуникација. Во многу комуникацијата е лоша, па се лоши и членовите. Тимската комуникација е основа на тимското работење, создавање и тимската синтеза. Ќе опишеме различни типови на тимови во однос на тимската комуникација.

Индивидуални и линеарно монолошки дијалошки тимови. Индивидуално монолошки тимови се состојат од поединци и нивните монолози. Секој се обраќа на самиот себе. Никој никого не слуша, ниту прашува. Секоја дисциплина во ваков тим ја наметнува својата, за другите неразбирлива терминологија, зад која се крие и чува сопствената ексклузивност и позиција. И тимската синтеза е >>повеќејазична<<. Во неа некои експерти и дисциплини се препознаваат лингвистички и термилошки. Во таквите тимови комуникацијата се злоупотребува во таа смисла за да се избегне или да се претвори во својата спротивност во некомуницирање. Се комуницира, за да не би се комуницирало. Затоа во таквите тимови нема развој на тимска работа и креативност.

Линеарно монолошки тимови се >>двојазични<< тимови: на еден >>јазик<< зборува лидерот, на друг останатите членови. Имено, лидерот не ги слуша и разбира членовите на тимот, а исто и тие не го разбираат и слушаат него. Вертикалниот >>јазик<< на лидерот припаѓа на едно, а хоризонталниот >>јазик<< на соработниците на друго јазично подрачје. Меѓу нив е >>ничија земја<< на која минуваат монолози и од

едната и од другата страна. Карактеристика на монолотот, во комуникациска смисла, >>да испраќа<< порака без да се проверува дали правилно или неправилно, точно или неточно >>ќе се прими<<. Суштината на тимската работа, креативност и продуктивност е токму во меѓусебното проверување, модифицирање, збогатување, проширување, дополнување и синтетизирање на испратените и примените пораки меѓу членовите. Без тоа нема ни тимска работа. Било тоа да се индивидуални или линеарни тимски монолози, оневозможуваат да се развива тимскиот процес и не се во согласност со тимската работа.

Циркуларно дијалогски тимови единствени кои можат тимски да работат. Во нив заеднички и рамноправно се вербализираат пратените и примени пораки, се усогласуваат, дополнуваат и прошируваат. Меѓусебно зборуваат и се слушаат, коментираат и се коригираат, дополнуваат и анализираат. Дијалогот претставува обострано циркуларно право и слобода на говор и слушање, прашања и одговори, коментари и објаснување, согласување и несогласување, проверување и аргументирање, знаење и незнаење, давање и примање на информации. Само во таков циркуларен дијалог возможна е квалитетна тимска работа, креативност и продуктивност. Без таква комуникациска демократија и еднаквост, без оглед на професијата, позицијата и функцијата во тимот, не е можно да се постигнат основните цели на тимската работа. Само дијалогот овозможува вклучување на сите >>мозоци<< во тимот, па така таквиот тим е профитабилен, тимски продуктивен.

Индивидуално, линеарно и циркуларно јасни тимови. Индивидуално јасни тимови комуникациски се јасни, но главно на индивидуален план. Поединечно на секој сè му е јасно, а на сите заедно нејасно. Имено, секој член смета дека неговата комуникација е јасна и е уверен дека и другите гледаат исто на неговата јасна комуникација. За да би работел заедно со другите и да создава, што е суштина на тимската работа, комуникацијата мора да биде подеднакво јасна за сите. Многу предлози му се јасни само на предлагачот, а нејасни на другите. Многу експерти не се способни да комуницираат јасно и имаат тешкотии во тимското работење.

Линеарно јасни тимови комуникациски се јасни на релација лидер- група или група-лидер, а нејасни помеѓу експертите во групата, како и помеѓу одреден експерт и лидер. Заедно на сите им е јасно се, а поединечно нејасно. Како што тимското создавање е комбинација од индивидуална и групна креативност, така вистинскиот тим мора да има квалитетна група, а не маса. Поединецот во него мора да остане поединец, кој заедно со другите поединци, комуницира и создава. На креативниот тим му се потребни креативни поединци, а не само >>креативна маса<< и некреативни поединци. Затоа не е доволно јасна линеарната комуникација.

Циркуларно јасните тимови се индивидуално, линеарно и циркуларно се комуникациски јасни. Членовите јасно комуницираат со себе и со другите, вклучувајќи го лидерот на тимот. Тие активно ја одржуваат комуникацијата јасна, а тоа е возможно само со користење на метакомуникација (комуникација за комуникација) и



комуникациски feedback(проверување на испратените пораки со помош на повратни информации). Таквата циркуларна комуникациска јасност е резултат на тимската метакомуникација и тимскиот комуникациски feedback. Членовите на тимот бараат, но исто така и ги слушаат повратните информации, и повремено разговараат за својот меѓусебен разговор. Тоа се инструменти за разјаснување на меѓусебните испратени пораки. Без тоа нема тимска креативност, ниту продуктивност. Ова е единствен пат за вистински тимски процес и тимска синтеза.

Индивидуални нефидбечни, линеарно и циркуларно фидбечни тимови. Индивидуално нефидбечни тимови се оние тимови во кои се избегнува комуникацискиот feedback. Тоа е еднонасочна комуникација, без повратни информации за учесниците во комуникацијата. Тоа е антитимско комуницирање, некреативно брборене, солипсистичка монолигизација, зборување во ветер. Многу тимови се составени од такви солипсистички комуникатори, на кои само им е доволно да зборуваат и тука завршува нивната комуникација. Со таква комуникација не може да се работи тимски.

Линеарно фидбечни тимови се тимовите во кои комуникацискиот feedback се користи помеѓу лидерот и тимот, но не и помеѓу експерти и индивидуални експерти и лидери. И ова е карактеристика на тимот од типот лидер-маса. Имено, таквата линеарна feedback комуникација не и служи на тимската креативност, туку за контрола на извршените задачи. Тој е повеќе негативно доверлив, што значи дека целта му е контрола на внесените >>производи<<, а не стимулација за пронаоѓање нови >>производи<< позитивен feedback), односно создавање ново и поразлично. Тој е едностран и него го бара само водител, а не и соработник во тимот. Ова е вертикално хиерархиски feedback, при што лидерот дознава што прави тимот и какви се резултатите.

Циркуларно фидбечни тимови се карактеризираат со циркуларни интерперсонални комуникациски feedback како постојана форма на комуникација помеѓу сите членови, вклучувајќи го и лидерот. Тоа е предуслов за креативна тимска комуникација. На тој начин се потврдува и проверува секоја порака. На него се заснова тимската соработка. Со помош на комуникацискиот feedback, се развива дијалог, а тоа е единствена форма на комуникација која овозможува тимско работење. Во циркуларно фидбечните тимови секој има право на барање и обврска за давање повратни информации, коментари и објаснувања. Ова е јадро на тимската комуникација. Многу од тимовите не знаат тимски да комуницираат, ниту тимски да работат. Во врска со тоа премалку или воопшто не се ни размислува. Вештината на тимското работење е вештина на тимската комуникација.

Индивидуално аутистични, линеарно споредливи и циркуларно соочувачки тимови. Индивидуално аутистички тимови се посебна варијанта на индивидуално монолошки, индивидуално јасни и нефидбечни тимови. Тоа се само формални тимови, без ништо тимско во својата работа, група на возачки кои всушност не комуницираат

едни со други. Тие работат индивидуално и посебно на заедничката задача која е пред нив, но не и меѓу нив. Тие секој посебно го набљудуваат, не и заеднички. Тоа >>заедно<< е околу нив и пред нив, не и помеѓу нив.

Линеарно споредливи тимови користат споредна (комформистичка) комуникација, вертикална (меѓусебна) и вертикална (со лидерот). Тука е важни меѓусебното согласување во врска со проблемот, од што неговото решавање. Поважно е да ги сочуваат меѓусебните односи и тимската хармонија отколку заеднички да пронајдат најдобро решение за проблемот и задачите. Конфортациите се избегнуваат, недоразбирањата и незадоволството се потиснуваат, искреното мислење се задржува за себе. Сето тоа доведува до лажно согласување, привидни согласување, псевдохармонија и лажни монолити. Во таквата комуникација нема ништо воопшто никаква креативност и ништо тимско. Ваквите опортунистички и комформистички тимови ги пасивизираат своите членови и ја трошат својата енергија да го задржат тимот, а не за решавање на проблемот.

Циркуларно соочувачки тимови се оние тимови во кои членовите не се плашат од соочување со комуникација. Тука ништо не се прекрива ни потиснува. Тие се спремни да соочат со проблемите, но и меѓусебно. *Free play* расправи и конфронтација се дел од таква тимска соработка. Тука не е содржина жртвувана за однос (комформистички тимови) ниту однос за содржина на конфликтни тимови. Тука јасно и гласно се вербализираат и содржината и односите. Метакомуникацијата и комуникацискиот *feedback* се постојани. Се зборува за сè, малку се премолчува. Се создава креативна тимска атмосфера, каде што сè може да се стави под прашалник и за се да се бара објаснување. Усогласувањето е резултат на креативната конфротација. Само во такви тимови може да се постигне реална тимска синтеза, која не е резултат на комформистички отстапки, туку на аргументирани конфронтации. Таквата силна тимска комуникација бара висок степен на меѓучовечка толеранција и способност да се разделат несогласувањата за содржината и да се усогласат на одредено ниво.

Тимови без метакомуникација, со забранета метакомуникација и со стимулирана метакомуникација. Тимови без метакомуникација се оние тимови во кои се комуницира само за проблемите кои се решаваат, а не за самата комуникација. Имено, тимската комуникација треба да се одржува квалитетно, а тоа е можно само преку метакомуникацијата. Во такви тимови тоа не функционира. Не се одржува комуникација, за неа не се разговара и не се обрнува внимание. Последица на тоа е се полошиот квалитет, што е и поврзано со се послабите резултати во решавањето на тимските проблеми. Тоа катастрофално се одразува на целиот тимски процес. Единствено решение е метакомуникацијата, каде што во таквите тимови се избегнува, игнорира, занемарува.

Тимови со забранета метакомуникација се во уште полоша позиција. Во нив метакомуникацијата е забранета, бидејќи сите членови на тимот, а особено лидерот, ја доживува како закана, опасност, непријателство. Таа се смета за некакво

психологизирање, филозофирање, и губење време. Тоа е страшно и кратковидно однесување. Тимовите со забранета метакомуникација или брзо се распаѓаат, или стануваат некреативни, морфостатични, непродуктивни и неуспешни. Метакомуникацијата не е пожелна во сите автократски тимови, во кои целта на лидерот и на некои членови во тимот е да ги задржат своите позиции, а не тимот успешно да работи. Таа е забранета затоа што ја загрозува нереалната слика на лидерот, како и на некои од членовите за самите себе, бидејќи ги принудува да ги дефинираат своите односи со другите во тимот, а со тоа ја открива вистинската тимска атмосфера. Тоа би ги присилило да се менуваат себеси и своето однесување, а тоа е она што не го сака никој од нив. Метакомуникацијата ја загрозува автократијата и води во демократија, што е предуслов за максимално искористување на креативните можности на сите членови во тимот.

Тимови со пожелна и стимулирачка метакомуникација се единствените кои гарантираат квалитетно и креативно траење. Таков тим повремено се занимава со себе, работи на себе и се одржува себе. Тоа се постигнува со слободно меѓусебно метакомуницирање. Секој има право да разговара за комуникацијата со другите во тимот. Сите имаат можност да анализираат и должност да ја усовршуваат меѓусебната комуникација. Од >>слепа улица<<се излегува, во врска со решавањето на проблемите, единствено со метакомуникација, т.е. го анализираме начинот до кој сме дошле до >>слепата улица<<. Имено, во неа нас не донесе лошата и неадекватна комуникација. Да се комуницира за комуникацијата, т.е. метакомуникацијата, значи да зборуваме за себе и за начинот на комуникација, не само за содржината на комуникацијата и вербализацијата на таа содржина, туку исто така и за невербалната придружба на нашата комуникација, за деформирањето на односите и ставовите во текот на комуникацијата и активноста на нашата личност преку таа комуникација. Сето ова влијае на текот на комуникацијата, а тоа е најбитно за успешно или неуспешно решавање на проблемите поради кои комуницираме. Метакомуникацијата е основно средство за одржување на тимот, неговото времетраење и успешност. Таа е основа на тимскиот процес без која нема тимска работа и креативност.

Индивидуални затворени, линеарно разграничени и циркуларно отворени тимови. Во тимската комуникација треба да се разликува нејзината содржина, односниот и личниот дел. Како што тоа не е можно така ни во тимот не сме во состојба да ја ограничуваме својата комуникација само на нејзината содржина. Во секоја, па така и во тимската комуникација, исто така треба да го дефинираме нашиот став и односите кон содржината и другите околу нас, а притоа откривајќи се себе си. Многуге проблеми во комуникацијата произлегуваат од нашиот страв да не се откриеме себе си и своите односи со другите. Од овој двоен страв мораме да се ослободиме во тимската комуникација. Во таа смисла можеме да разликуваме тимови во кои членовите се обидуваат да ги задржат за себе своите содржини, информации, да не ги дефинираат јасно односите со другите и да се кријат од другите (индивидуално затворени тимови), потоа имаме тимови во кои членовите на содржински, односен и личен комуникациски план се кријат зад другите, било тоа на заедничка >>маса<< наспроти лидерот или во

помали групи меѓусебно (линеарно разграничени тимови), постојат и тимови во кои содржинското, одноското и личното слободно циркулира во меѓусебната комуникација. (циркуларно отворени тимови).

Индивидуално, линеарно и циркуларно конгруентни тимови. Треба да се спомне и проблемот на конгруенција во тимската комуникација. Комуникацијата се нарекува конгруентна ако вербално и невербално, содржински и меѓусебно се согласуваат, потврдуваат и адекватно се надополнуваат во текот на комуникацијата. Некои тоа го нарекуваат, координирана комуникација, па од тој аспект комуникацијата игра важна улога о тимската работа, бидејќи е дел од квалитетна и креативна тимска атмосфера. Комуникациската конгруентност може да биде индивидуална, ако е поврзана само со испраќачот на пораката и за неговата субјективна оценка за таа усогласеност. Ако тоа доминира во тимот, ние зборуваме за индивидуално конгруентни тимови. Комуникацијата може да биде и линеарна, ако е поврзана за дел од тимот, било тоа во смисла со членовите на тимот од една страна и лидерот од друга страна, или во смисла на поврзување само за индивидуални групи во тимот. Таа имено, не го зазема целиот тим, па комуникацијата се одвива само во дел од тимот. Таквите тимови ги нарекуваме линеарно конгруентни. За вистинска тимска соработка и креативност потребна е циркуларна конгруентност, т.е. искрена комуникација со сите во тимот, вклучувајќи го и лидерот. Таквите тимови ги нарекуваме циркуларно конгруентни. Искрената комуникација во наведената циркуларна конгруентна смисла е важна за квалитетна и креативна тимска соработка. Само во таква тимска атмосфера е можна долготрајна соработка и успешно решавање на тимските задачи.

#### Тимови според обликот на тимската комуникација

Индивидуално монолошки тимови	Линеарно монолошки тимови	Циркуларно дијалошки тимови
Индивидуално јасни	Линеарно јасни	Циркуларно јасни
Индивидуално нефидбечни	Линеарно фидбечни	Циркуларно фидбечни
Индивидуално аутистични	Линеарно комформистички	Циркуларно конфронтирачки
Без метакомуникација	Со забранета метакомуникација	Со пожелна и стимуларна метакомуникација
Индивидуално затворени	Линеарно разграничени	Циркуларно отворени
Индивидуално конгруентни	Линеарно конгруентни	Циркуларно конгруентни

**Тимско прилагодување.** Меѓусебното интерперсонално прилагодување на членовите во тимот е важен предуслов за висококвалитетна тимска работа. Неговото

времетраење и креативност се врзани за обликот на доминантниот начин на меѓусебното прилагодување. Затоа во ова поглавје ќе се обидеме да опишеме и дефинираме некои основни тимови на меѓусебно прилагодување во текот на тимската работа.

Линеарно хетерогени, линеарно хомогени и циркуларно хетерогено-хомогени тимови. Индивидуално хетерогени тимови се составени од неповрзани поединци кои инсистираат на својата разновидност, меѓусебната неразбирливост и одвоеност. Тие меѓу себе само се толерираат со изрека: Не ги допирај моите кругови! Дистанцата им е поважна од близината, одвоеноста од поврзаноста, различност од било каква блискост. Се плашат од допирни точки и кога некој ќе им се приближи стануваат несигурни, неверливи, премногу внимателни. Инсистираат за своето и склони се на исклучување. Тие не се обидуваат да се разберат еден со друг, бидејќи сметаат дека се загрозуваат себе си и нивната дисциплина. Нивното прилагодување се состои во тоа да се заштитат себеси и нивните дисциплини од другите и нивните дисциплини отколку меѓусебно приближување на личен и професионален план. Кулминација на нивното меѓусебно прилагодување е толеранцијата, почитувањето, поднесувањето, ненапаѓањето и статусното уважување. Во таквите тимови доминира индивидуална и стручна хетерогеност. Не треба посебно да се нагласи негативното влијание на сегашниот начин на прилагодување кон развојот на тимска соработка и креативност.

Линеарно хомогени тимови имаат силен и автократски лидер кој ја охрабрува и одржува различноста, а манифестира сличности во заедничкото однесување и мислење на членовите во тимот. Ова се монолитни и хомогени прилагодени тимови под притисок на лидерот. Би можеле да зборуваме за линеарната хомогенизација на тимот. Создава антикреативна атмосфера во која новото и различното, доколку авторот не е лидер на тимот, се отстранува со неовластено, опасно и загрозувачко. Лидерот инсистира на хоризонтална хомогенизација на тимот со постојано присутна вертикална регулација и контрола. Членовите на тимот меѓусебно се прилагодуваат под притисокот на лидерот. Тие исто мислат и чувствуваат, меѓусебно се согласуваат и соработуваат, се дружат и сакаат да се паметни стручни и мудари. Тоа е често формално и лажно прилагодување, повеќе во смисла на заедничка заштита и неопходен опстанок, отколку потребата за заедништво и соработка. Основно обележје на овие тимови е да се истакне истото, слично и заедничко, а да се сокрие различното и посебно кое се префрла во >>илегално<< во >>подземје<< од каде што прикриеното и искривено ја неутрализира атмосферата во тимот. Такво хомогено хоризонтално прилагодување на членовите во тимот го пасивизира нивното однесување и размислување, ја блокира нивната креативна енергија, па така тимот се претвора во пасивен и некреативен сервис на лидерот, на кого му е најбитно неговите >>соработници<< покрај него и меѓусебно >>добро<< да се чувствуваат, отколку заедно со него да создаваат нешто ново.

Циркуларно хетерогено-хомогени тимови применуваат флексибилно и циркуларно хетероген и хомоген облик на меѓусебно прилагодување во текот на тимската соработка. Членовите на таквите тимови не се плашат од меѓусебната

различност во кој што обостран активитет се обидуваат да го пронајдат заедничкото или сличното. Во таквото тимско прилагодување различноста се толерира и почитува, а сличноста бара, развива и се негува. Хомогеното, сличното и заедничкото во таквите тимови лидерот не го наметнува линеарно а ниту е тоа нешто фиксно, стабилни или од бога дадено, туку резултат на заедничкото секојдневно трагање, работење, соработка, размислување и дружење со членовите во тимот. Ова е всушност тимска синтеза во потесна и поширока смисла на зборот, која треба да се сфати динамички, како процес, а не статички. Сличното и различното го имаат истото право на државјанство. Тие флексибилно циркулираат внатрешно во таквите тимови. Членовите еден на друг си ја признаваат својата различност и трагаат за сличност. Оваа потрага за хомогено, заедничко, слично, ново и разновидно јадро е креативно тимско прилагодување. Со ова се создава атмосфера која овозможува реален и креативен тимски процес. Ова вреди не само за содржините со кои се занимава тимот, туку и за заедничко квалитетно преживување на членовите на тимот. Тоа е единствена гаранција за одржување на квалитетот и креативноста на тимот.

Индивидуално автопластични, линеарно алопластични и циркуларно автоалопластични тимови. Индивидуални автопластични тимови се обележани со индивидуален стил на меѓусебно прилагодување во смисла на користење на другите во тимот исклучиво за сопствен развој и обликување. Во таков тим се развиваат поединци, а не тимот како целина. Секој член има своја филозофија, техника и методологија на прилагодување заради лично и професионално преживување и развој со максимална употреба и искористување на тимот и другите во него за да се постигне таа цел. Тимот е жртвуван од индивидуалноста која доминира. На другите, поединецот се прилагодува онолку колку тоа само нему му одговара. Најчесто ова не е вербализирано во тимски разговор. Всушност, често се зборува спротивното, но тоа може лесно да се препознае од однесувањето и облиците на тимската соработка. Таквиот облик на тимско прилагодување е всушност антитимски и ги отежнува тимската соработка и креативност.

Линеарно алопластични тимови се оние тимови во кои лидерот ги прилагодува меѓусебно членовите на тимот. Тој пробува да го менува, обликува и по негова мерка тимски да ги прилагодува. Им наметнува правила на однесување па тие меѓусебно се прилагодуваат на него. Тоа е негов, а не нивни тим. Тој ги држи заедно и единствено јадро е нивната меѓусебна соработка. Работат како негови соработници, а не како соработници на заедничката тимска задача, проблем и содржина, во што и тој е вклучен како организатор и координатор на тимската соработка. Такво линеарно вертикално алопластични прилагодување од една страна ја невротизира тимската соработка и создава напнатост во тимот, а од друга страна ги блокира и пасивизира креативните можности на секој член. Тие ја трошат својата енергија за да ја потиснат својата внатрешна индивидуална неприлагоденост и така станува многу мал енергетски потенцијал за заедничко тимско создавање.

Циркуларно автопластични и алопластични тимови користат таков облик на меѓусебно прилагодување во кој секој член менувајќи се себе (автопластично прилагодување), го менува и другиот (алопластично прилагодување), и сето тоа во внатрешната соработничка тимска атмосфера. Во исто време се развива поединецот и во тимот и тимот како целина. Процесот на индивидуализација се поврзува во тимски процес. Можеме да зборуваме за >>поврзна или лична индивидуализација<< (Stierlin, Simon) во внатрешноста на тимот. Тоа е предуслов за развивање на креативна тимска атмосфера, ослободување на создавачкиот потенцијал на членовите во тимот, вистинска тимска соработка и формирање на квалитетна тимска синтеза. Такво обострано задоволувачко прилагодување создава услови за трајна тимска соработка и ослободување, стимулирање и развивање на тимска креативност. Правилата на играта на меѓусебното однесување во таквите тимови, не наоѓаат жртвување на поединецот во тимот, ниту тимот кон поединецот. Меѓусебната толеранција преминува во меѓусебно почитување, љубопитност и интерес, а се заедно во непоредна и креативна соработка. Секој член има мислење за себе, а не и за тој покрај него. Сите заедно го развиваат тимот кој станува врска на нивните различности. Се случува >>промена од втор ред<< (Watzlawick I sur.), т.е. вистински квалитативен премин од индивидуална кон тимска креативност, што може да се нарече тимска синтеза.

Индивидуално прогресивни, линеарно регресивни и циркуларно прогресивни тимови. Индивидуално прогресивни тимови се препознаваат по индивидуално прогресивниот облик на меѓусебното прилагодување во тимот. Тоа е индивидуално зрело, рационално, претпазливо и пресметано меѓусебно однесување на поединците во тимот. Секој знае што сака, секој се гледа само себе си, се развива самиот себе, и настојува да не си наштети себе си. Поединецот се прилагодува на другите, онолку колку има корист од тоа и за неговиот развој. Значи прилагодувањето е прогресивно, т.е. одговара на возраста, знаењето статусот на поединците, но не мора да соодветствува на нивото на развој тимот или неговиот понатамошен развој. Ова е трет облик (форма) на индивидуално прилагодување во тимот. Во првиот доминира индивидуалната различност, во втората индивидуалното обликување и менување, а во овој трет облик индивидуалната зрелост, рационалност и развојот. Тоа е доволно за индивидуалната, а не за тимската креативност; за индивидуално, но и не за тимско созревање, за остварување индивидуални, не и за тимски резултати.

Линеарно регресивни тимови се состојат од >>возрасни<< лидери и инфантилизирани соработници. Лидерот е разумен, разборит >>пораснат (созреан)<< и јак, а членовите често се неразумни и разбирливи >>деца <<кои >>растат<< покрај лидерот, но само толку колку што тој им овозможува и дозволува. Тој во своето прилагодување е >>прогресивен<<, а тие >> регресивни<<. Со своето однесување кон нив тој ги инфилтрира, ги претвора во зли или добри деца, кои така се однесуваат не само меѓусебно, туку и спрема него. Таквото регресивно однесување на членовите ги кочи нивните креативни потенцијали, го оневозможува нивното активно учество во создавањето на тимската синтеза, ги претвора во добри или лоши пасивни извршители за предлози и сугестии. Покрај тоа, лидерот кон нив има патерналистички став. Тој ги

штити, чува, но и управува со нив. Неретко тие >>деца<< се претвораат во отворени >>бунтовници<< или прикриени саботери на тимските заклучоци и одлуки кои ги наметнува лидерот.

Циркуларно прогресивни тимови се оние тимови во кои членовите се прилагодуваат на тимски, циркуларен прогресивен начин. Тие се развиваат и меѓусебно прилагодуваат индивидуално и тимски. Заедно стануваат позрели, повозрасни, професионални (во позитивна смисла на зборот). Циркуларното и тимско прилагодување е предуслов за развој и одржување на креативна тимска соработка. Членовите заедно учат поразумни и порационални форми на меѓусебно однесување, што им овозможува брзо и квалитетно решавање на проблемите и конфликти, како на лично така и на содржинско ниво. Потребата од регресивно однесување и прилагодување се толерира како повремени и привремена епизода, која се користи за добивање увид и критики, а се претвора во прилика за можност од повисок степен на зрело и прогресивно однесување. Тука се создаваат правила на игра во меѓусебното однесување и прилагодување, кои не ги загрозуваат ниту тимот ни поединците, а оставаат доволно простор и енергија за заедничка тимска креативност. Тимското прилагодување мора да се одржува, на него мора вредно да се работи. Таков тим >>работи на себе<<, се занимава и развива себеси. Прилагодувањето во овој случај не е работа на лидерот, како и снаоѓањето на поединците, туку заеднички проблем на целиот тим и резултатот од напорите на секој од неговите членови.

Тимови според обликот на тимското прилагодување

Индивидуално хетерогени	Линеарно хомогени	Циркуларно хетерогени-хомогени
Индивидуално сутопластични	Линеарно алопластични	Циркуларно аутоалопластични
Индивидуално прогресивни	Линеарно регресивни	Циркуларно прогресивни

### 8.3.Форми на тимско работење

Во работата на тимот во јавната администрација се негуваат различни форми на тимско работење. Се ангажираат стручњаци во работата во јавна администрација во повеќе форми кои имаат своја стручна, содржинска и методска особеност.

- МОНОДИСЦИПЛИНАРЕН ТИМ



Во овој тим стручњаци се од иста област. Овој вид на тим се користи кога е потребно некој проблем да се третира на одредено ниво, односно кога е потребна длабока анализа на проблемот и да се избегне субјективноста во процената. Со овој тим се добива целосно, но не и сестрано разгледување на проблемот.

- **МУЛТИДИСЦИПИНАРЕН ТИМ**

Овој тим во јавната администрација овозможува сестрано истражување на проблемот или појавата на стручен, продлабочен и високо професионален начин. Една појава се третира од различни аспекти и со ангажирање стручњаци од различни области, се задоволуваат сите пристапи на сестраност, прецизност, одредност и длабочина.

- **КОМБИНИРАН ТИМ**

Овој тим претставува стручно јадро составено од еден или повеќе стручњаци од различен профил и поголем број стручњаци од иста професија, кои се здружени за решавање конкретен проблем на кој работи тим во јавната администрација.

#### **8.4.Цели на тимското работење**

Тимската работа во јавната администрација не се создава автоматски и не е резултат на наметнување на волјата на еден водач. Потребно е таа да стане резултат на заедничкото работење, препознавањето на неговата важност и свесното откривање на примерите од заедничката работа која членовите на јавната администрација ја сфаќаат како стимулативна и задоволувачка. Членовите на тимот во јавната администрација меѓусебно мораат да разговараат да разменуваат искуства за тоа како да работат тимски и како да бидат во тек со групното работење. Вакав ангажман на јавната администрација укажува на колективна искреност, самоконтрола и зрелост на тимот.

Тимското работење во јавната администрација го користи генералниот начин на гледање на работата, нема натпревари помеѓу членови на тимот, активности се ставаат пред индивидуалните цели, а со тоа се зголемува јачината на тимот и се зголемува меѓусебната доверба.

Ако целите на тимот во јавната администрација се вистински, луѓето соработуваат и се однесуваат на начин доследен за работа без да очекуваат награда.

Во тимската работа се учи, се воспоставува дијалог, расправа, испрашува и се соочува со проблеми кои се решаваат внатре во тимот. Самите активности кои се тимски имплементираат имаат позитивни ефекти кои се однесуваат на мотивацијата на членовите на тимот на јавната администрација. Со заедничка визија и правилен однос, тимот на јавната администрација побрзо ги остваруваат целите, се развиваат како тим, имаат поголема концентрација во работниот амбиент и уживаат во разноликоста. Тимска работа дава поуспешно спроведување активности на јавната администрација без непотребно меѓусебно натпреварување.

Се сретнуваат многу автори кои пишуваат за тимска работа кои се обидуваат метафорички тимот го прикажат како мал џез бенд или оркестар. Споредбата е многу сликовита но и доста реална каде самостојните музичари, со различен талент, свирејќи на различни инструменти, звучат како еден што е целта и на тимската работа во јавната администрација. Но, се поставува прашање колку самостојни музичари се усогласени. Оној кој го води тимот не треба да контролира, да ускладува, да укаже но не и да нареди.

Сè ова нè упатува да заклучиме дека музичарите не знаат како да свират сами, туку знаат КАКО да свират заедно. Конечната изведба на музичарите претставува слика на мирот и хармонијата која ја споделуваат меѓусебно. Како резултат на тоа, групната претстава е значајна за заедничкото задоволство, а не за збир на нивниот поединечна настап, што е и потреба на тимот во јавната администрација во спроведувањето на активностите за кои е надлежен.

Нема стандардизиран протокол за развој и водење успешен тим во јавната администрација. Само добро познавање и спроведување на метод кој најдобро одговара на единствените карактеристики на тимот на јавната администрација, работната клима и личната способност.

За формирање на успешен тим во јавната администрација и негов развој важно е:

- Да се дефинираат целите и целиот тим во јавната администрација да има разбирање зошто постои и која е неговата цел.
- Да се знае дека е меѓусебната зависност како интегрален тимски план. Да се има ефективниот тим значи дека секогаш успева и никогаш не губи, со тој успех потребна е координација во акцијата.
- Многу важна одлука предизвикува обврска. Оваа одлука обично бара одговор на предизвикот од раководителите, партнерските организации, корисниците или доставувачите на услуги. Секој тим мора да е свесен за одлуката и да ја прифати со целата нејзина важност. Континуирана комбинација од одлуки и вистински тим се значајни и мора да се прифатат од сите членови на тимот на јавна администрација.
- За добра тимска работа потребно е да се има развиена методологија која го олеснува учењето. Многу често тимовите не работат доволно или пропаѓаат затоа што немаат методи за решавање на проблемите, анализа и процена за напредокот, потребата од внатрешна, но и независна евалуација на тимска работа е присутна.
- Потребно е да се направи добра комбинација од вистинските вештини и способности на членовите на тимот. Да се спроведува добра организација, да се имаат предвид технички способности, знаењето за специфичните процеси,

пристапот до информациите, способност за одржување на односите и меѓусебно разбирање.

- Мора да се почитува меѓусебната одговорност како јадро на вредности. Членовите на тимот на јавната администрација мораат да се придржуваат до заедничките одговорности, да ги споделуваат. Поставените цели мора да се добро испланирани и достигнати со имплементирање на активностите.
- Доверба од почетокот. Довербата меѓу членови на тимот мора да биде од почетокот и да трае цело време во текот на имплементирањето на планираните активности. Потребна е меѓусебна доверба меѓу членови на тимот на јавната администрација.
- Поддршка на организационата структура на тимското работење. За да успеат тимовите, мора да владее друштвената атмосфера и да се намали и целосно елиминират меѓусебниот натпревар на членовите на тимот на јавната администрација, бришење на личните интереси, и наспроти тоа да се заштитат поставените тимски цели на јавната администрација кон кои се стреми.
- Присутност на многу разлики во размислувањата на членовите на тимот. Хетерогена група станува тим и може да донесе различни предлози за решавање на проблемите со кои работи тимот во јавната администрацијата. Тимското работење е најуспешно кога поединците соработуваат со еден единствен став за решавање на проблемите кој го имаат сите членови на тимот.
- Да се направи брзо започнување на спроведување на потребните активности. Тимот е ефективен ако се постават кратки рокови за спроведување на активностите од страна на тимот во јавната администрација. Потребно е да се направи брзо проценување во јавната администрација.
- Времето во кое членот на тимот е присутен во јавната администрација е од особено значење. Потребен е замен дијалог, висок квантитет и квалитет во учењето и усовршувањето кое се случува во тимот се поврзува со времето кое членовите го поминуваат заедно усвојувајќи знаења и вештини потребни за тимско работење во јавната администрација.

## **8.5.Тимска работа и тимска ефективност**

Со зголемената потреба за организациска флексибилност на државните службеници во јавната администрација, употребата на тимска работа станува еден од најважните аспекти од функционирањето на јавната администрација. Салас (2006) опишува тим како група на луѓе, составена за да постигнат одредена цел. Тој дополнително тврди дека не само што тимовите треба да служат како организациска

алатка за решавање на проблеми и зголемување на флексибилноста туку и самите тимови треба да постигнат внатрешна кохезија и флексибилност. Тимовите потребно е да се составени од државни службеници со добри работни вештини поврзани со проблемот со кој се соочуваат. Во самото тимско работење, потребно е да се присутни ефикасни канали на комуникација поддржани од самата желба на државните службеници да ги споделат своите идеи и знаење.

Кастка (2002) тврди дека тимската работата на членовите на јавната администрација на еден тим има повеќе димензии и тоа може да се подели на три нивоа:

- на индивидуално ниво;
- на ниво на тимот и
- на ниво на поголемата организациска структура.

Со извршување ефективна работа на сите три нивоа, се укажува дека тимот на јавната администрација има поставено добра основа за успешно завршување на своите задачи. Трите нивоа на тимско работење се меѓусебно зависни и проблемите на кое било од трите нивоа имаат негативно влијаније на другите две нивоа. Се забележува дека важен дел од тимската работа во јавната администрација и поставувањето и дефинирањето на јасни цели, како и начини на кои тие цели ќе бидат остварени (Салас, 2002).

Сè ова укажува на потреба да се дискутира за јасни правци и да се појаснат проблеми, но сигурно и расположливите начини на негово решавање. Сите членови на тимот на јавната администрација треба да имаат ученички менталитет, отворени кон ново знаење и да бидат флексибилни.

Во тимот потребно е да има внатрешна атмосфера на учење и високо ниво на прилагодливост кон новите предизвици од надворешната средина од секој член на тимот од јавните службеници (Гелдензоф, 2006).

**Тимска ефективност.** За ефективно функционирање на јавната администрација, особено е важно нивото на ефикасност и ефективност со кое државните службениците тимски ги извршуваат своите задачи. Тука особено се мисли на пари или буџет и време. Со ефикасното и навремено извршување на задачите, тимовите значително придонесуваат кон поголемата перформанс-слика гледана од организациско ниво на јавната администрација.

Анализирајќи ги истражувањата и теории и идеи за тоа како најдобро може да се процени тимската ефективност, Сандрстром (1990) тврди дека во тимската работа на јавната администрација во ефективност има два дела:

- Првиот дел го вклучува фидбекот кој членовите на тимот од јавната администрација го добиваат од корисник на нивните услуги. Овај едноличен начин за согледување на направени грешки овозможува да се изнајдат најдобри

начини за нивно коигирање. На овој начин тимот од јавната администрација ги согледува своите грешки и послаби страни, прави корекција и ги подобрува свои перформанси. За еден тим да стане добар, функционален, мора да има добар менаџер на тимот, фасцилитатор кој ќе ја развие тимската работа, ги разбира и овозможува подобрување на тимските резултати.

- Вториот дел е тесноповрзан со внатрешната атмосфера во тимот кој го сочинуваат службеници на јавната администрација. Сè ова бара голема посветеност на членовите на тимот да инвестираат време и да вложат напор континуирано да се работи заедно, да се има способноста да ги решат потенцијалните конфликти и меѓусебни разлики за доброто на тимот како целина. Менаџерот на тимот ја има главната улога да изгради тимска култура внатре во групата. Да забележи потреба за развивање чувство на доверба помеѓу членовите на тимот, како и чувство на самодоверба кај секој индивидуален член на тимот во јавната администрација. Со вакво залагање се подобрува начинот на комуникација и развивање нови идеи помеѓу членовите на тимот, а сè тоа овозможува задачите и целите да бидат завршени побрзо и поефективно.

Самиот тим во јавната администрација мора да има своја визија и ориентација кон извршување на задачите, да нема штетни последици за перформансот на тимот. Присутна е уште една од улогите на менаџерот на тимска работа кој мора да осигури дека сите членови ја разбираат „поголемата слика“ и секој од нив знае како тој/таа се вклопува во таа слика на јавната администрација.

**Мерење на тимскиот перформанс.** Успешното мерење на перформансите на тимската работа во јавната администрација е од големо значење за самата организација. За овој процес бара да се вложува многу време и напор во спроведување на активности.

Успешноста на тимската работа на крај го одредува и севкупниот перформанс на јавната администрација, така што ефективни менаџери кои се способни да воспостават добри односи помеѓу членовите на тимот и да изградат добри комуникациски канали се од голема важност за успехот на секоја активност која ја спроведува јавната администрација.

Се забележува изразена потреба членови на тимот да имаат континуирана едукација да се стекнуваат со нови знаења и вештини кои ќе ги користат во иднина. Но, и самите членови на тимовите во јавна администрација потребно е да добијат фидбек за нивните резултати во работа, да ги согледаат грешките и да направаат потребни корекции за да се спречи или намали грешење во имплементирањето активности.

На овој начин сите членови на тимот на јавната администрација ќе ги подобрат своите индивидуални вештини и знаења, со што ќе го достигнат бараното ниво на перформанс од страна на менаџерот, а и на самата служба на јавна администрација во целост. Една карактеристика на процесот на прецизна процена на перформанс на

тимската работа во јавната администрација е дека во многу случаи луѓето не знаат кои аспекти да ги земат како критериуми.

Во секојдневниот живот, димензиите коишто може да се изразат преку бројки се полесни за дефинирање на нематеријалните аспекти, како на пример креативноста, искуството, конкурентноста и слични потреби. Веќе е утврдено дека пристапот во кој се мери прво успехот на индивидуата во тимот и тоа се додава на успехот на тимско ниво би бил премногу консумирачки процес во смисла на пари и време, а не нуди никакви гаранции за точноста на резултатите.

Се забележува дека е изразена потреба менаџерите во службите во јавната администрација мора да знаат да го постават вистинскиот перформанс бенчмарк за својот тим, и да имаат знаење и искуство како да го проценат перформансот на индивидуално и тимско ниво врз основа на тој бенчмарк. За да може да го остварат тоа, потребан е ефективен менаџерски стил и поседување на неопходното знаење и искуство поврзани со проблемот кој тимот е задолжен да го реши во имплементирањето на тимските активности во јавната администрација.

**Улогата на менаџерот во перформансите на тимот.** Во денешно време особено се потврдува дека перформансите на тимот во јавната администрација и нивото на успех постигнат во најголема мера зависат од квалитетите на менаџерот на тој тим. Различни менаџери имаат различни приоди и начин на решавање на проблемите во службите на јавната администрација во зависност од нивното искуство, знаење, емоционална интелигенција и таканаречените шеми на носење одлуки“.

Ќе се согласиме со она што го тврди Варвел (2004), менаџерите мора да научат како да ги проценуваат сите членови на нивните тимови во јавната администрација, без разлика на нивните лични карактеристики и разлики, што значи дека сите членови во тимот мора да бидат третирани како еднакви. Ниво на толеранција мора да биде постигнато и менаџерот мора да ја има главната улога во градењето на таква средина.

Дополнително, менаџерот мора да помогне на секој член да ја развие способноста сам/а да може да го процени квалитетот на завршената работа. За да го постигне ова, менаџерот мора да поседува концептуални и аналитички способности преку кои ќе се креира потребната средина во која членовите на тимот ќе можат да ја завршат својата работа на високо ниво. Понатаму, како што расправа Моере (2006), менаџерот исто така мора да има способност да решава проблеми, како и вештина да предвиди и да спречи нови проблеми уште пред да се случат. Со ова дополнително се акцентира потребата за менаџерска проактивност. Ако неопходни мерки не се преземени навреме, може да дојде до сериозно пореметување на тимската работа.

На крај, во процесот на комуникација меѓу членовите на тимот во јавната администрација, менаџерите мора да влијаат на членовите на тимот во јавната администрација преку употребата на стимули кои ќе ја зголемат нивната желба да

постигнат подобри резултати, да се почитуваат и да се помагаат еден со друг, да бидат свесни за важноста на задачата и да чувствуваат слобода да побараат помош кога им е потребна. Способноста на индивидуалните членови на тимот сами да се организираат може дополнително да ја олесни задачата за тимот како целина и да помогне целиот процес да се одвива побрзо во смисла на време, пари и напор. Со сите овие фактори земени предвид и извршени ефективно, менаџерите можат да создадат средина во која ќе има малку или пак воопшто нема да има простор за грешки во спроведувањето на активносоти во јавната администрација, во која ќе следуваат одлични резултати, на индивидуално, тимско и организациско ниво.

## **8.6. Три видови евалуација на тимската работа во јавна администрација**

Евалуацискиот состав, модел кој е широко застапен во евалуациската теорија и практика, овозможува можност да се оценат три аспекти на тимска работа во јавната администрација. Првиот од нив се однесува на процената на спроведување на програмот, а се заснова на разгледување на целокупниот потенцијал на организацијата или тимот во јавната администрација кој треба да ја планира и спроведе евалуацијата. Другиот тип на евалуација е вреднувањето на водење (спроведување) на програмот, додека третиот тип се однесува на резултатите - мерките кои влијаат врз програмот на целната популација. Иако комплетната евалуација на програмот ги опфаќа сите три споменати видови, не се ретки околностите каде процената или нагласокот е подобар на една од нив. На пр. мерките на резултатите не можат да се соберат на самиот почеток на тимската работа во јавната администрација, таму каде што е тешко или невозможно да се пронајдат корисниците, (на пр. кај програмот на телефонско советување), кога корисници поради која било причина одбиваат да дадат точни податоци или кога резултатите можат да се споредат дури по многу години.

Други елементи на евалуација можат да имаат своја функција независно од нивната поврзаност со функционалноста на програмот и претставуваат посебен интерес на организацијата на тимска работа во јавната администрација, тој што го наредил програмот и финансиерите, па и самите корисници. Иако општата оценка на функционалноста на програмот невозможно е да даде основни фрагментарни евалуации, секоја од нив може да претставува добивка и на некој начин да придонесе за негово унапредување и спроведување.

**Евалуација на потенцијалот.** Потенцијалната евалуација за спроведување на некој програм треба да овозможи одговор на даденото прашање: Може ли во кој било временски период програмот да се оствари со постоечките средства и во дадените услови? Главни елементи во таа оценка се потребите на програмот, тимска работа во јавната администрација, корисници и другите учесници, расположливите материјални

средства, помошни служби (администрација, транспорт и слично). Варијаблите кои се вклучени во оцената обично се однесуваат на нивната бројност, вид и различни потребни стручности, големината на искуството и специфичниот тренинг. Оцената на корисници се однесува на нивните потреби и варијабли како што се пол, социјален и економски статус, семејни карактеристики, рани третмани и слично. Од програмските елементи во овој контекст најинтересни се содржината, видот и временскиот распоред на активностите, нивната зачестеност, достапност на корисникот и слично.

Во овој вид на евалуација потенцијалите се оценуваат во однос на критериумите на друштвените потреби, најдобрите стандарди, подрачјето што одговара и нивните цени. Анализата за споменатите параметри треба да понуди еднозначајни одговори на конкретните прашања како што се: Колку особините на членот на тимот на јавната администрација се изедначени со целта на програмата (дали се избрани прави корисници за права популација за програмот)? Во кој временски период оперативните лица се квалифицирани за спроведување специфични интервенции? Дали тимот на јавната администрација е сместен добро за едноставен, сигурен и евтин пристап на корисниците, и слично.

**Евалуација на спроведување на програмата.** Овој тип на евалуација се однесува на квалитетот на спроведување на програмата. Оцената на процесот на спроведување на програмот треба да одговара на следните прашања: Што е направено? Колку добро е тоа направено? Дали тоа воопшто тоа и во кој период тоа што треба да биде ќе биде направено (колку е оствареното блиску со планот на интервенција).

Евалуациониот процес за спроведување на програмата е насочен кон програмски активности кои се занимаваат со интеракциите на клиентот и оперативните луѓе, а важни се за остварување на третманските цели. Евалуацијата почнува со анализа и тек на спроведување на програмот и утврдување на неговите главни составни делови и параметри - серии на настани во кои доаѓа до интеракција на оперативните луѓе, членовите на тимот на јавна администрација со корисниците и другите учесници во процесот.

Во терапискиот процес компонентите се такви на пр. примање на корисникот, неговата проценка, планирање на терапијата, спроведување на терапијата и нејзино завршување. Освен идентификацијата на таквите делови на програмот, евалуаторот треба да ги одреди конкретните постапки, активности и вештини, на нивното траење на програмот и траењето на меѓуфазите. Во таа работа некогаш се користи „дијаграм на текот“ во кој шематски, во графичка форма, детално се прикажува и се следи спроведувањето на програмот.

Процесот на примена на програмот се следи и се оценува во однос на критериумите за спроведување на програмот, практиката, постапките и стандардите на организација на тимската работа во јавна администрација или стандардите на најдобрата практика во тоа подрачје каде се дефинирани целите.



**Евалуациски резултати.** Евалуацијата на интервенцискиот резултат или ефикасноста на програмот во блиска смисла се занимава со влијание на програмот на корисниците. Типични прашања кои се поставуваат во тој контекст се: Дали третманските цели кај корисниците се постигнати на предвидените нивоа? Дали промените кај корисниците се последица од делувањето на програмот на тимот на јавната администрација или некои други околности? Дали се постигнува промена? Во анализата на ефикасноста на програмот постојат два пристапа кои се разликуваат по природата на евалуациските прашања и видови на добиените податоци. Еден е насочен кон поединецот и оценка на ефикасноста на третманот на индивидуална основа, додека другиот пристап е насочен на група клиенти и оценка и влијание на третманот на групно ниво. Групниот пристап опфаќа примена на стандардизирани инструменти (средства) исти за сите корисници, па евалуацијата се спроведува преку содржински исти критериуми за сите поединци. Индивидуализираната евалуација го опфаќа развојот и употреба на различни критериуми за различни клиенти. Изборот на пристапот зависи од типот на интервенцијата, нејзините цели и причини за евалуација. Сепак може да се каже дека во групниот пристап на евалуацијата ефикасноста е подобра кај оние програми за кои може да се утврди дека се успешни ако поголем број корисници го завршат програмот со постигната иста третманска цел која претходно била дефинирана (на пр., посетители на некој образовен програм кој го освоиле со предвидените вредности на нови знаења, вештини и ја усовршиле својата практика). Поради исти критериуми за сите испитаници, овој пристап овозможува и квантитативна споредба на која може да се заснова процената условена од промените од делувањето на програмот.

Индивидуализираната евалуација е подобра во ситуации во кои корисници се вклучени во третманот поради различни причини и потреби (на пр., Друштво за психолошка помош „Како учењето да не биде мачење“ во кој се предвидуваат средношколски различни тешкотии во учењето). Иако и во овој случај можат да се развијат непотребни заеднички квантитативни критериуми (на пр., промена во самопочитувањето, училишните оценки и сл.), индивидуалната ориентирана евалуација во прв ред треба да покаже дека програмот ги намалил изворите кои се специфични за тешкотиите на корисникот.

Иако општите принципи во ова поглавје важат за двата пристапа, техничките детали се сепак повеќе посветени на постапките на групната ориентирана евалуација. Дobar преглед и конкретни упатства во спроведување на индивидуалната евалуација можат да се пронајдат во Pietrzak и др. (1990), Freeman и др. (1989), а останатата теориска основа на евалуацијата на програмот во Shadish и др. (1991).

## 9. Поврзаност (кохезивност) во јавна администрација

Значаен елемент на динамиката на јавната 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 јавната 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.

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

### ***Што е кохезивност на тимот во јавната 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 јавната 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 јавната 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 јавната администрација**

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

Ако постојат повеќе позитивни меѓусебни ставови кај државните службеници во јавната администрација, ќе постои и поголема меѓусебна наклонетост и привлечност и врзаност за истата. Со оглед на тоа што ова многумина го сметаат 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 јавната администрација.*

Сличноста во карактеристиките на државните службеници, пред сè, 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 јавната администрација се во склад со потребите, вредностите и интересите на државните службеници, тоа обично резултира со зголемена приврзаност за тимот.

### **Ефекти на кохезивноста во јавната 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 кохезивните тимови во јавна 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 јавната администрација**

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

- ниво на учество во самиот тим;
- ниво на усогласеност со тимските норми и
- настојување да се постигне целта на тимот ( Vidi slika 1).

## **Ниво на учество во самиот тим во јавната администрација**

Како што се зголемува кохезијата во јавната администрација, и степенот на учество на државните службеници во самиот тим се зголемува. Учесството придонесува за ефективност на јавната 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 јавната администрација помага ефективно да се комуницира за да се биде сигурен дека членовите на тимот се активни и комуницираат еден со друг.



**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 јавната администрација

Зголемувањето на нивоата на кохезијата во јавната администрација резултира со зголемување на нивоата на усогласеност со тимските норми и кога кохезијата станува 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 јавната администрација

Како што се зголемува кохезијата на јавната 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 јавната 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 јавната администрација**

Четири фактори влијаат врз кохезијата на тимот во јавната 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 јавната администрација.

# *Теоретски пристап кон проблемот на истражувањето*

## **1. Дефинирање на проблемот и основните поими**

**Тимска работа.** Денес тимската работа е актуелна како во јавниот така и во приватниот сектор. Во тимот е многу важно членовите да бидат креативни, одговорни, лојални и да знаат да се соочат со предизвиците кои ги налага денешницата. Од друга страна, пак, тимската работа не може и без индивидуалната работа бидејќи секој тим е составен од различни поединци, кои мора да одиграат точно определена улога. Затоа е важна меѓусебната комуникација и соработка во тимот. Многупати може да се појави проблем затоа што поединците во тимот се различни, па според тоа може да дојде до конфликт. Некои поединци ја преферираат индивидуалната работа, сакаат сами да ги истакнат своите мислења и тешко ги прифаќаат туѓите идеи, чувствувајќи се подредено и без слобода.

За тимот да биде успешен, зад него треба да стојат успешни лидери кои ќе создадат добри тимови, со што ќе ги искористат способностите, знаењата, вештините на своите вработени, а организацијата ќе ја направат поуспешна. На кој начин треба да се формира добар тим, како треба да се одржува за да се постигне поголема ефективност и ефикасност во јавната администрација.

Тим претставува организација или група за извршување на заедничка работа, на помал или поголем број на луѓе, што ги поврзуваат заеднички поставените цели, интереси, мотиви. Докажано е дека доброосмислена и успешно организирана тимска работа обезбедува и позитивна работна клима на вработените. Тоа значи дека ако еден работник може да даде извесен резултат, во тимот со посебно мотивирачки дух, ќе даде повеќе отколку што може да даде сам. Со тоа се зголемуваат продуктивноста и ефикасноста на тимот. Тимската работа има свои предности и недостатоци:

### **Предности:**

- добра комуникација;
- отворен однос;
- добра работна атмосфера;
- однапред поставени јасни задачи до вработените;
- мотивирање на вработените;
- испланирани цели;
- мислењата и идеите на вработените се прифатени;
- тимот заедно бара решение.

## Недостатоци:

- притисок врз вработените;
- конфликт меѓу членовите што предизвикува намалување на ефективноста;
- некои поединци можат да си ги препишат резултатите од тимската работа на самите себе;
- одговорноста е подеднаква за сите;
- потребно е повеќе време и средства.

Со зголемената потреба за организациска флексибилност, употребата на тимови станува еден од најважните аспекти од функционирањето на многу компании. Салас (2006) опишува тим како група на луѓе, составена за да постигнат одредена цел. Тој дополнително тврди дека не само што тимовите треба да служат како организациска алатка за решавање на проблеми и зголемување на флексибилноста туку и самите тимови треба да постигнат внатрешна кохезија и флексибилност. За оваа цел, очигледно, тимовите мора да се составени од луѓе со работни вештини поврзани со проблемот со кој се соочуваат. Во рамките на тимот, исто така мора да постојат ефикасни канали на комуникација поддржани од самата желба на членовите да споделат идеи и знаење.

Кастка (2002) тврди дека работата во рамките на еден тим има повеќе димензии и тоа може да се подели на 3 нивоа:

- на индивидуално ниво;
- на ниво на тимот и
- на ниво на поголемата организациска структура.

Тој исто така дискутира дека ако работата е извршена ефективно на сите три нивоа, тимот ќе има поставено добра основа за успешно завршување на својата задача. Треба исто така да се земе предвид дека трите нивоа се меѓусебно зависни и дека проблемите на кое било едно ниво лошо ќе се одразат на другите две нивоа. Дополнително на тоа, Салас (2002) тврди дека важен дел од тимската работа е поставувањето и дефинирањето на јасни цели, како и начини на кои тие цели ќе бидат остварени. Понатаму, тој дискутира дека, за менаџерот да обезбеди јасни правци и појаснувања во врска со проблемот и расположливите начини на негово решавање, другите членови на тимот треба да имаат ученички менталитет, отворени кон ново знаење и да бидат флексибилни.

Гелдензоф (2006) го поддржува ова преку нејзиното тврдење дека тимовите мора да имаат внатрешна атмосфера на учење и високо ниво на прилагодливост кон новите предизвици од надворешната средина.

**Тимска ефективност.** Многу важен аспект од функционирањето на една организација претставува нивото на ефикасност и ефективност со кое тимовите ги извршуваат своите задачи. Ова најчесто се пресметува во смисла на пари или буџет и



време. Со ефикасното и навремено извршување на задачите, тимовите значително придонесуваат кон поголемата перформанс слика гледана од организациско ниво.

Како резултат на долгогодишните истражувања, денес може да се најдат неколку теории и идеи за тоа како најдобро може да се процени тимската ефективност.

Сандрстром (1990) тврди дека тимската ефективност има два дела:

- Првиот дел го вклучува **фидбекот кој членовите на тимот го добиваат од муштериите**. Ова е добар начин преку кој може да се види каде се направени грешки и да се изнајдат начини за нивно коригирање. На овој начин тимот, не само што може да ги лоцира своите грешки и послаби страни, туку преку корекција може и да го подобри својот перформанс. Се разбира, во вакви околности не смее да се потцени улогата на менаџерот како фацилитатор на групната работа и неговиот/нејзиниот придонес кон подобрувањето на тимските резултати.
- Вториот дел е тесноповрзан со **внатрешната атмосфера во тимот**. Ова имплицира постојана посветеност на членовите на 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. Повторно, тука менаџерот ја има главната улога преку изградбата на тимска култура внатре во групата. Уште еден важен аспект е дека менаџерите мора да помогнат да се развие чувство на доверба помеѓу членовите на тимот, како и чувство на самодоверба кај секој индивидуален член. Како последица, ова ќе го подобри начинот на комуникација и развивање нови идеи помеѓу членовите на групата, што ќе овозможи задачите и целите да бидат завршени побрзо и поефективно.

**Ефикасност и ефективност.** Една специфична димензија на одговорноста е поврзана со ефикасноста во спроведувањето на јавната администрација. Воведувањето на ефикасноста, како значајна вредност на јавната администрација и државната управа, е релативно ново. Како што државата станува производител на јавни услуги така поимот продуктивност се јавува и во јавната администрација. Денес, поради фискалните ограничувања во многу земји, сè повеќе се изучуваат ефикасноста и ефективноста во спроведување на јавната администрација при обезбедувањето јавни услуги. Ефикасноста е карактеристика на управувачката вредност што се состои во умешноста на одржување добри односи меѓу ресурсите и остварените резултати.

Поврзана вредност со претходната е ефективноста којашто, во основа, се состои од обезбедување успешна имплементација на јавната администрација за постигнување на целите и решавање на јавните проблеми, утврдени со законите и владата. Таа,

обично, бара анализирање и процена на политиката и утврдување колку добро таа политика се применува од јавната администрација и државните службеници.

Во поновите уставни во земјите од Западна Европа, како на пример во шпанскиот (1978), ефикасноста и ефективноста на јавната администрација се ставени како уставни принципи, заедно со повеќето класични принципи, односно владеењето на правото, транспарентноста и непристрасноста. Исто така, административното право често упатува на економијата, ефикасноста и ефективноста (познати како три Е), заедно со владеењето на правото, како принципи што мораат да ги надгледуваат активностите и одлуките на јавната администрација и државните службеници.

Ефикасноста, како контролна вредност, изгледа како да противречи на принципот на владеењето на правото и очекуваната процедура како политичко/демократска вредност. Јавните менаџери често законските процедури ги гледаат како непријателска рестрикција на ефикасноста. Следејќи ги воспоставените процедури, тие можат да одат против користењето економски средства и можат неповолно да влијаат на односот меѓу трошоците и резултатите од административното функционирање.

Овој конфликт наметнува голем број прашања. Многубројни институционални и правни решенија се обидуваат да ја решат оваа контрадикторност. Меѓу институционалните решенија може да се наведе пренесувањето на производните активности на приватниот сектор со договорно вработување, зачувувајќи ја за јавната администрација улогата на носител на одлуката и следењето на договорот. Од правен аспект, озаконувањето на широките и комплексни шеми на закони за јавното посредништво се разви како дел од административното право. Директивата на Европската Унија за јавното посредување се покажа како важен ресурс за хомогенизација на правните принципи во целата Унија.

Законот на Европската Унија, исто така, бара и ефикасна администрација, посебно во делот на примената на директивите и правилата на Унијата. Поради тоа, неколку земји членки се обврзаа да модифицираат дел од своите домашни организациски и административни структури и договори за донесување одлуки за ефикасна и ефективна примена на европското законодавство, односно да обезбедат успешна соработка со институциите на Унијата, а тоа се разгледува во следното поглавје.

## 2. Предмет на истражувањето

Основната цел во истражувањето е да се докаже дали тимската работа придонесува за ефикасна и ефективна работа во јавната администрација. Дали вработените поминале обуки за тимско работење, дали самите вработени се позадоволни во тимско работење. Оттука произлегува и мерење на ефективноста на

вработените преку нивното работење кој е важен фактор за подобрување на индивидуалната продуктивност и ефективност. Важно е да се има некој принцип на оценување, за да можат одговорните да ја критикуваат работата и воедно да предлагаат нови методи за подобрување. Оценувањето ги дефинира платите на вработените, унапредувањата, планирањето на човечките ресурси и потребата за обука.

### 3. Цел и карактер на истражувањето

Со оглед на предметот на истражување на овој магистерски труд, во продолжение се претставени целите на истражувањето.

Примарна цел на истражувањето е да се испита како тимската работа во јавната администрација влијае врз ефикасноста и ефективноста на вработените.

Примарната цел е постигната преку следните поединечни цели:

1. Изведба на интервјуа со надредените (менаџерите) во јавната администрација;
2. Изведба на анкета со вработените.

Теоретска цел на ова истражување е да се проучат и надградат досегашните знаења и да се стекнат нови, кои се значајни за тимската работа и нејзината примена во јавната администрација.

Преку истражувањето се открија ставовите и мислењата на надредените до тимската работа во однос со ефикасноста и ефективноста во јавната администрација.

### 4. Задачи на истражувањето

Задачи на ова истражување во овој магистерски труд се:

- Да се согледа колку е застапено тимското работење во администрацијата;
- Да се согледа колку тимското работење придонесува за ефикасна и ефективна работа во администрацијата;
- Какво е мислењето на надредените и вработените за тимското работење;
- Дали работата во тимови е полесна за остварување на целите;
- Дали вработените поминале обука за тимско работење.

## 5. Хипотези

### *Главна хипотеза*

Тимската работа влијае позитивно врз ефикасното и ефективното остварување на целите во јавната администрацијата.

### *Посебни хипотези:*

1. Се претпоставува дека во тимското работење во јавната администрацијата не е доволно застапена заедничката енергија-чувство на припадноста, што ја намалува ефикасноста на тимското работење.
2. Се претпоставува дека испитаниците имаат соодветни обуки и вештини за тимското работење што придонесува за ефективна и ефикасна тимска работа.
3. Се претпоставува дека поголем број испитаници дека иновациите кои се внесуваат во тимското работење во јавната администрација, придонесуваат за остварување на тимските цели.
4. Се претпоставува дека почитувањето на стандардите доведува до остварување на целите на тимската работа.
5. Се претпоставува дека планираната ефективност: време, пари и цели, доведуваат до остварување на целите во јавната администрација.

## 6. Варијабли на истражувањето

Варијаблите кои го определуваат истражувањето се следните:

Во главната хипотеза **независна варијабла** претставува тимското работење, поради фактот што тимската работа обезбедува поделба на одговорностите и со тоа тимската работа покажува дека ефективните тимови придонесуваат за **унапредување** на продуктивноста и задоволството на вработените. **Зависна варијабла** е ефикасноста и ефективноста на тимското работење, односно процесите кои се значајни за ефикасноста и ефективноста на тимот (комуникација во тимот, доверба, посветеност, одлучување, справување со конфликти, решавање проблеми) кои претставуваат синоними за успешност на тимот. Важен фактор се членовите кои имаат улога на реализатори, кои со своето знаење и искуство се фокусираат на решавање на проблемите, но во исто време и од личности кои воведуваат структура и логичка организација во начинот на кој работите се одвиваат во тимот.

Во посебните хипотези **зависни варијабли** се:

*Работниот стаж* - претставува склучување договор меѓу работникот и работодавачот во кој работникот се вклучува во работен процес на работа кај работодавачот, за плата, пензиско осигурување и други примања, каде работниот секој

месец добива извештај за неговите основни податоци за основицата на која е осигуран, стажот на осигурување и други податоци од пензиско осигурување.

*Обуката* системски метод на менување на однесувањето на вработените, за подготвување нова работа или за усовршување на изведбата на својата.

## 7. Методи, техники и инструменти на истражување

Во ова истражување е употребен дескриптивен метод. Дескриптивната метода се карактеризира со:

- предмет на истражување (што?);
- начин: истражувачки постапки (како?);
- место на истражување (каде?);
- време на истражување (кога? критичен час и критичен период).

Во истражувањето се користени следните техники и инструменти на истражување:

*Техники:*

- Интервјуирање на надредените;
- Анкетирање на вработените;
- Скалирање.

*Инструменти:*

- интервју;
- анкета;
- скала на ставови Ликертов тип.

## 8. Популација и примерок

Како популација во ова истражување се вработените во јавната администрација на ниво на една општина. Во примерокот се опфатени опфатени две јавни организации: јавна администрација од општина Скопје и општина Берово.

## 9. Статистичка обработка на податоците

Секое статистичко истражување мора да помине низ четири основни фази:

- Прибирање податоци;

- Групирање и прикажување на податоците;
- Анализа на податоците и
- Статистичко заклучување.

Статистички постапки: Квалитативни и квантитативни анализи од кои произлегоа други статистички постапки.

Добиените податоци се од примарен карактер, што значи дека директно се наменети за овој истражувачки труд. По изведбата на интервјуата и анкетите направена е анализа, а добиените резултати се претставени табеларно и графички, со цел за подобра прегледност.

## 10. Организација и тек на истражувањето

По изготвениот план за изведба на истражувањето следешњ фаза во која, се договори средба со главните испитаници (надредените и вработените). Во оваа фаза беше претставена темата и цел на истражување и се оствари добра комуникација и испитаниците ја прифатија соработката на сериозен начин.

Во корист на времето и обврските на надредените и со цел за зачувување на деталните податоци, при интервјуто добиена есогласност за аудио снимање на истото. Во спротивно на тоа, би требало да се направи подобра подготовка. Во следната фаза ќе се достават анкетните прашалници до вработените.

### ➤ Град Скопје

<b>Женки</b>	<b>22</b>
<b>Машки</b>	<b>7</b>
<b>Вкупно</b>	<b>29</b>

**Табела 1.** Пол на испитаници за град Скопје

<b>Возраст</b>	<b>Број на испитаници</b>
до 34	7
35-40	7

41-45	0
46+	15
<b>Вкупно</b>	<b>29</b>

Според возраста на испитаниците, најголем број се испитаници на возраст над 46 години.

<b>Стаж</b>	<b>Број на испитаници</b>
0-5	9
6-10	5
11-15	6
16-20	5
20+	4
<b>Вкупно</b>	<b>29</b>

Најголем број испитаници се со работен стаж до 5 години.

<b>Образование</b>	<b>Број на испитаници</b>
Ссс	12
Всс	15
Вшс	2
<b>Вкупно</b>	<b>29</b>

Според степенот на образование, испитаниците се со најголем број на Всс.

➤ **Град Берово**



**Табела 2.** Пол на испитаници на град Берово

<b>Женски</b>	<b>17</b>
<b>Машки</b>	<b>10</b>
<b>Вкупно</b>	<b>27</b>

<b>Возраст</b>	<b>Број на испитаници</b>
до 34	5
35-40	7
41-45	0
46+	15
<b>Вкупно</b>	<b>27</b>

Според возраста, во оваа општина најголем број испитаници се на возраст над 46 години.

<b>Стаж</b>	<b>Број на испитаници</b>
0-5	7
6-10	2
11-15	5
10-20	4
20+	9
<b>Вкупно</b>	<b>27</b>

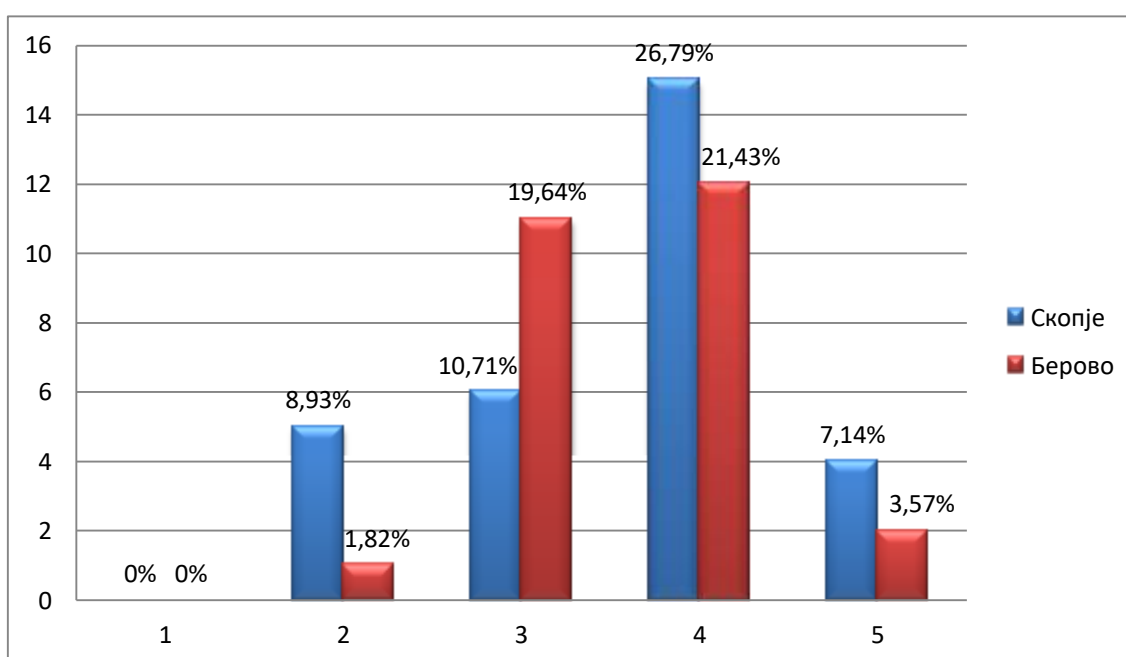
Најголем број испитаници во оваа општина се со работен стаж над 20 години.



Образование	Број на испитаници
Ссс	3
Всс	19

## 1. Заедничка енергија - чувство на припадност што го делат членовите на тимот

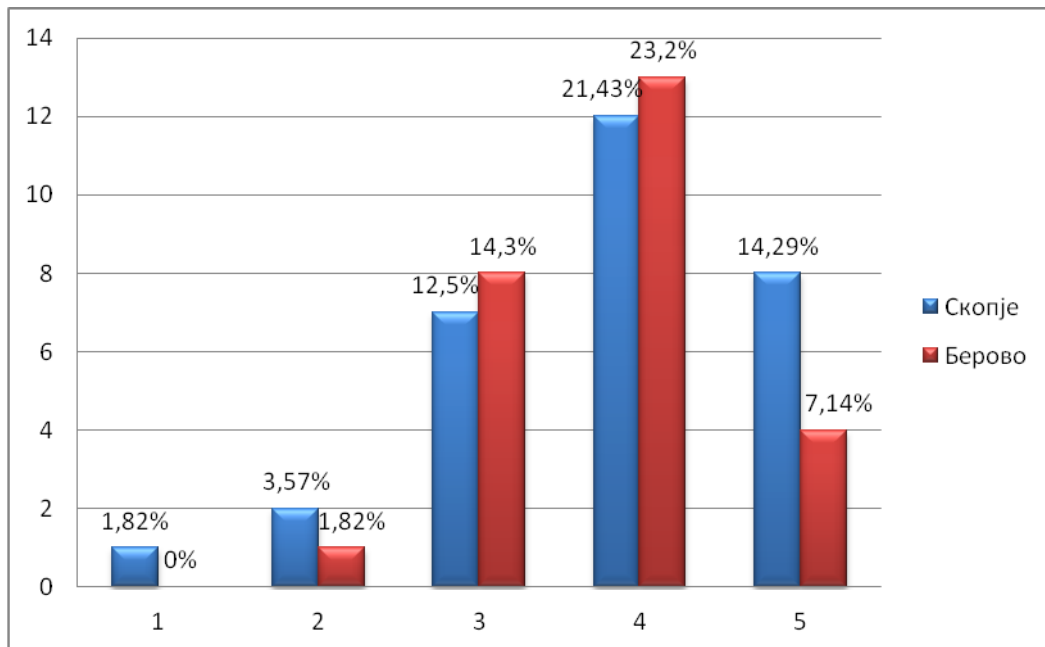
1. воопшто не; 2. малку; 3. делумно/средно 4. да, во најголем дел; 5. да, во потполност;



**Графикон 1.1.** Мислењето на испитаниците за јасно дефинирано чувство припадност во јавната администрација

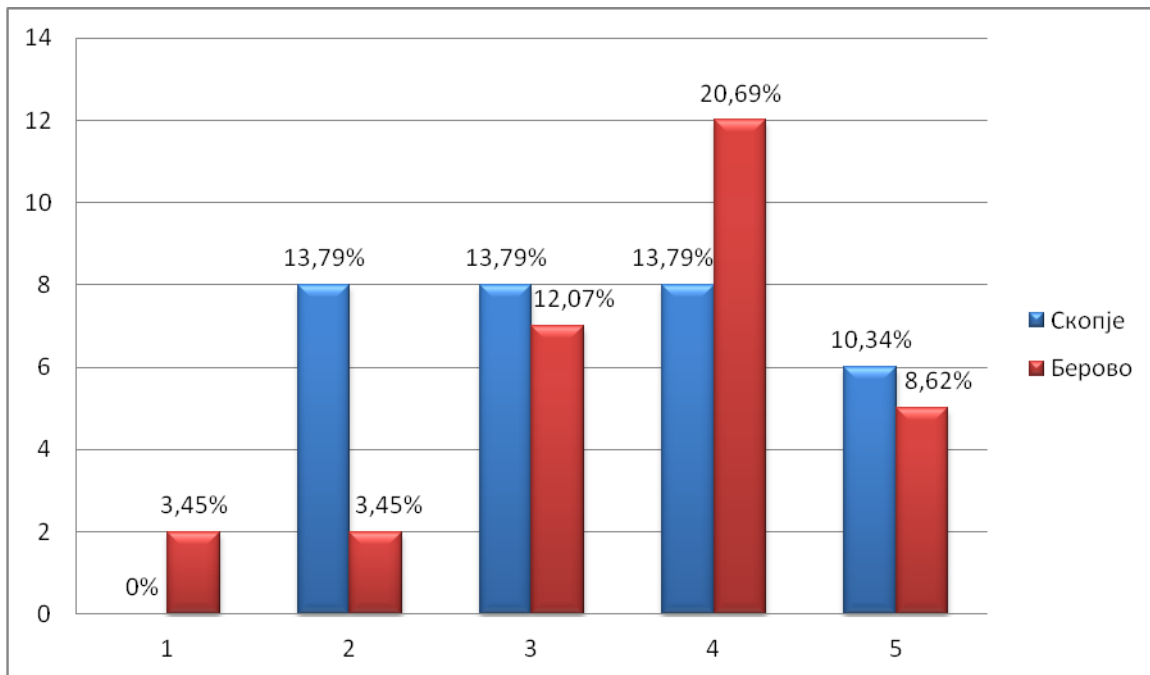
Припадноста на тимот во јавната администрација секогаш треба да биде јасно дефинирана, така што со јасно дефинирано место се овозможува полесен начин на извршување на дадените задачи. Знаејќи каде точно припаѓа тимот, тимот се заштитува од други додатни обврски кои можат да наштетат на самиот тим. Најголем број на испитаници се определиле дека во најголем дел чувствуваат припадност и тоа 26,79% општина Скопје, 21,43% општина Берово. Со помала разлика во размислувањето за припадноста на тимот (10,71% наспроти 19,64%) се изјасниле дека не можат да се определат во врска со овој став, додека ниеден испитаник и од двете општини не дал негативно мислење во врска со припадноста односно дека не се согласува. Се

забележува дека вработените сепак се согласуваат со јасно дефинираната припадност на тимот.



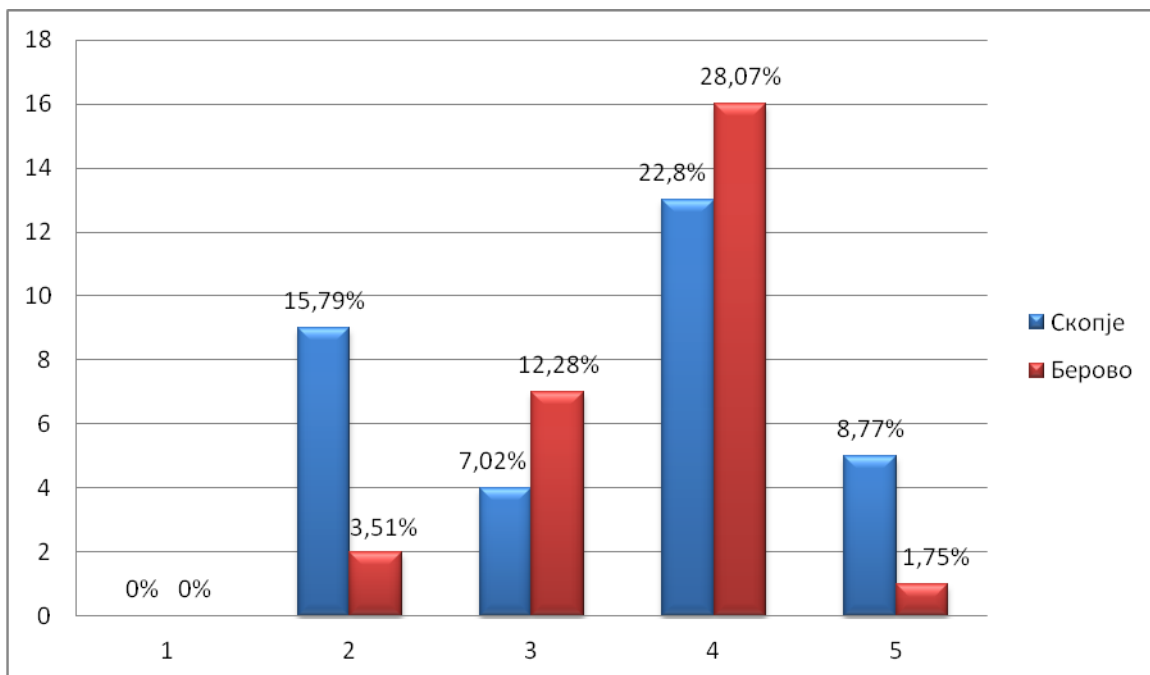
**Графикон 1.2.** Мислењето на испитаници за јасно одредена цел во тимот во кој се работи

Со однапред одредена цел самото тимско работење добива олеснување како за тимот така и за самите вработени поединечно. Со однапред одредена цел тимот може да заштеди најмногу на трошење време за други обврски и задачи што не се во заданиот план на тимот, а со тоа се овозможува фокусирање кон целта и остварување на подобри резултати. Испитаниците од двете општини се изјасниле дека се согласуваат со ова мислење (21,43% наспроти 23,2%), не можат да се одлучат во врска со овој став (12,5%/14,3%), во поголем де не се согласуваат (14,29%/7,14%). Сепак се забележува дека повеќето од испитаниците се согласуваат за јасно одредена цел во тимот.



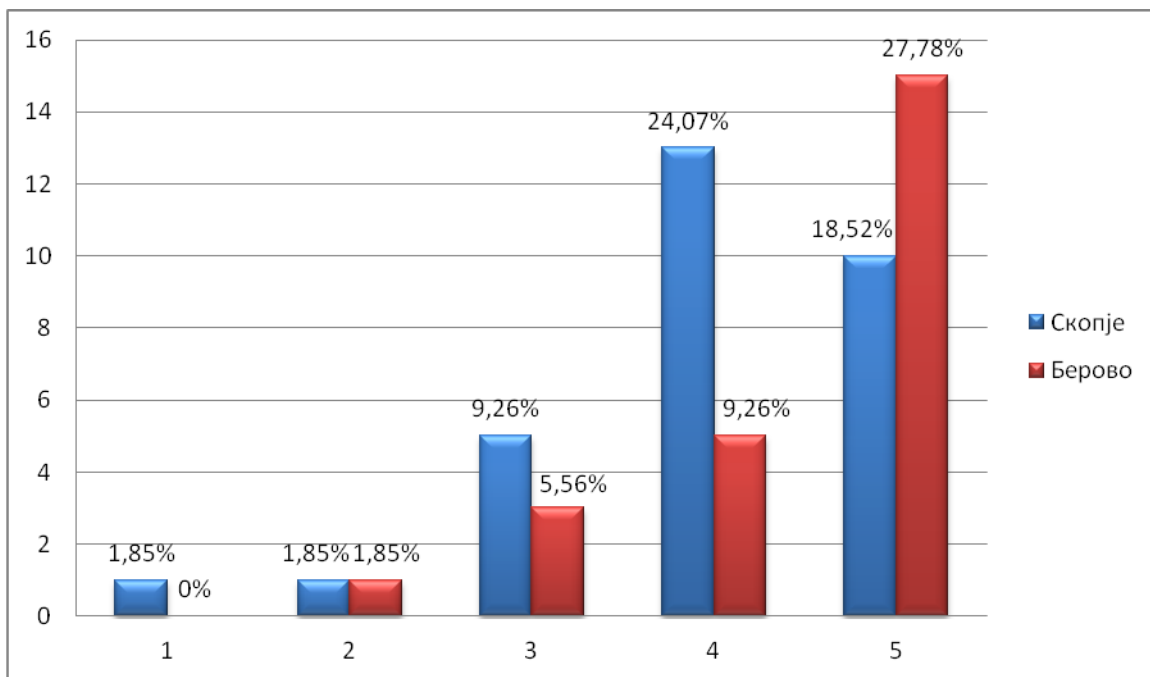
**Графикон 1.3.** Мислењето на испитаници за ефикасна внатрешна комуникација во тимот

Ефикасната внатрешна комуникација можеме да кажеме дека се фокусира на отворени и директни односи меѓу вработени и менаџер, резултирајќи со поголема посветеност, продуктивност и организациски резултати. Внатрешната комуникација има сила која ги сплотува членовите и ги води во насока кон остварување на поставените цели. На тој начин ќе бидат подготвени да ги применуваат своите комуникациски вештини и начини на комуникација кои ќе придонесат за достигнување на поставените барања. Со внатрешната комуникација се охрабрува тимското работење и се развиваат цврсти врски меѓу членовите во тимот. Испитаниците од општина Скопје дале иста процентуална бројка на размислување во врска со три става (13,79%) дека не се согласуваат, дека не можат да се определат и дека се согласуваат, додека испитаниците од општина Берово најголем број (20,69%) се согласуваат со внатрешната комуникација во тимот. Може да се забележи дека во врска со внатрешната комуникација во тимот не постои точно определен став, посебно во општина Скопје, постои поголем став на неодлучност и двоумење.



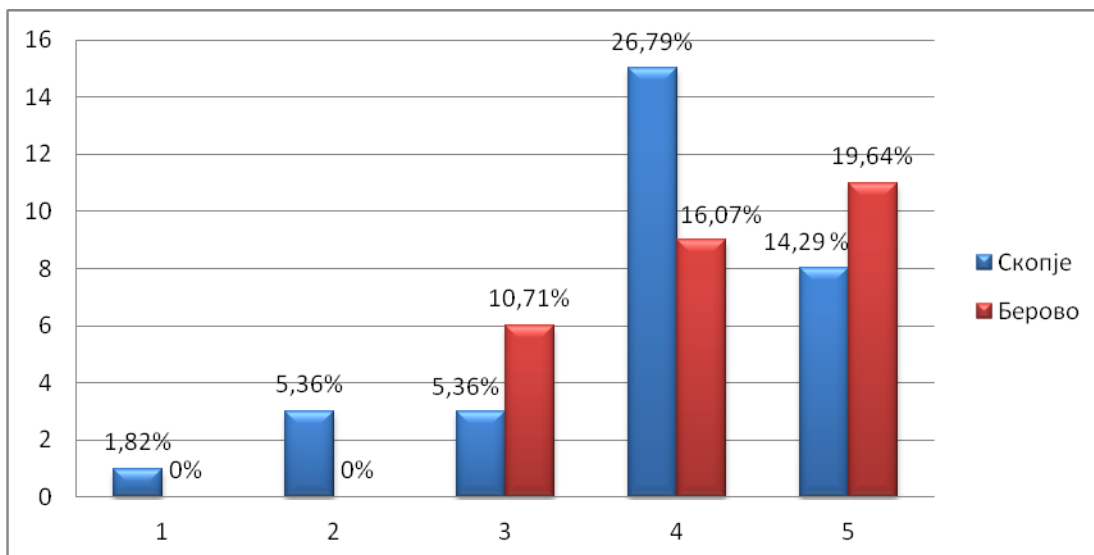
**Графикон 1.4.** Мислењето на испитаниците за нивната улога во тимот

Значењето на еден функционален тим и како тимска координација е важно во процесот на остварување на саканите резултати. Битно е тимот да има визија, да постои тим лидер кој ќе го организира, мотивира својот тим, со дефинирани улоги за секој член во тимот. Секој тим е составен од индивидуалци, но за да се постигнат резултати, мора да ја адаптираме нашата индивидуалност во релација на тимот и на тимскиот успех. Тука е важно менаџерот да ги препознае вештините, потребите, желбите на членовите па според тоа да ја определи улогата на секој член во тимот. Дека тоа е така се согласуваат и двете општини (22,8%/28,07%), (15,79%/3,51%) се изјасниле дека не се согласуваат, 0% и од двете општини дека воопшто не се согласуваат. Се забележува истиот став и со ова мислење дека двете општини дека се согласуваат дека секој член треба ја знае својата улога во тимот.



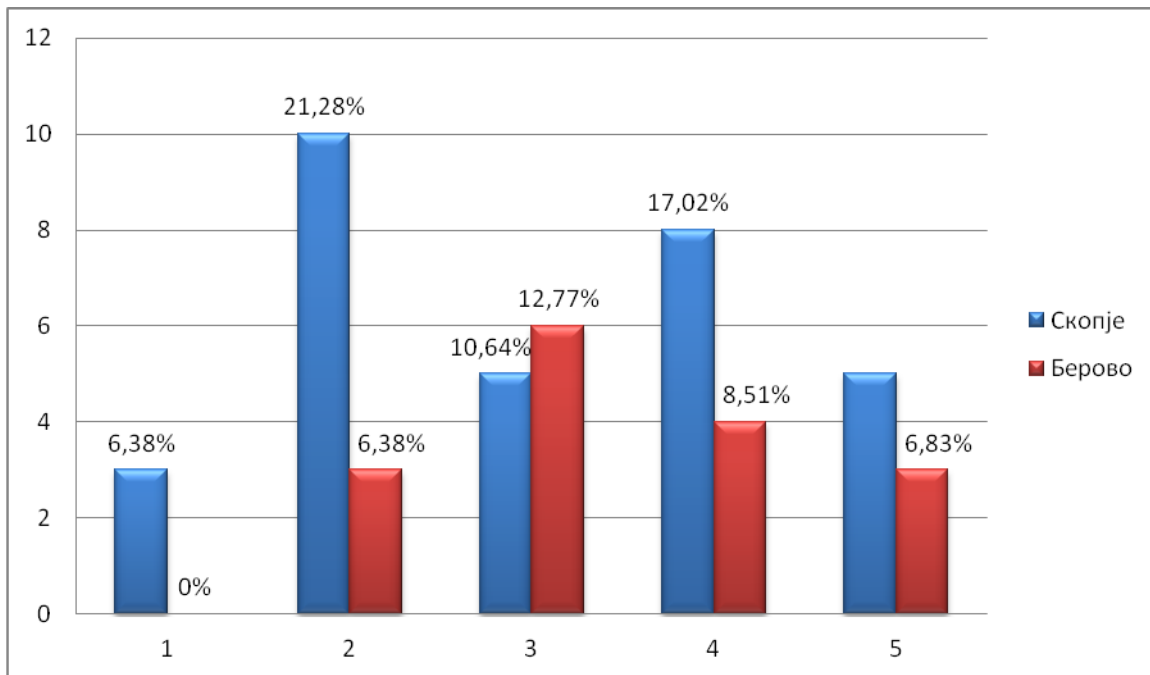
**Графикон 1.5.** Мислењето на испитаниците за нивната корист во тимското работење

За еден член во тимот да има чувство на корист во самиот тим, треба да има добра мотивација. Секој член сака да му биде забележан неговиот труд и дека имаат удел во добро извршените задачи. Тука може да се потенцира дека менаџерите треба да одделат за вработените и да им објаснат како да постигнат подобар резултат. Кога вработените добиваат разни видови на пофалби, признанија разни други награди во врска со добро извршената работа, им претставуваа задоволство на вработените дека се чувствуваат корисни во тимското работење, дека придонесуваат за поефикасна работа и работењето им претставува задоволство и стануваат многу продуктивни. Овде може да се забележи дека општина Скопје (18,52%) и општина Берово (27,78%) се разликуваат во своите ставови, т.е. помалата општина во голем дел не се согласува со овој став, додека општина Скопје (26,79%) се согласува дека членот треба да се чувствува корисен во својот тим. Помал број на испитаници од општина Берово го изразиле своето мислење со другите ставови, додека испитаниците од општина Скопје не дале свое мислење со другите ставови. Овдека може да се забележи дека има разлика во мислењата на општините, општина Скопје како поголема општина се согласува со чувството на членот да се чувствува корисен во тимот, додека помалата општина Берово има спротивен став.



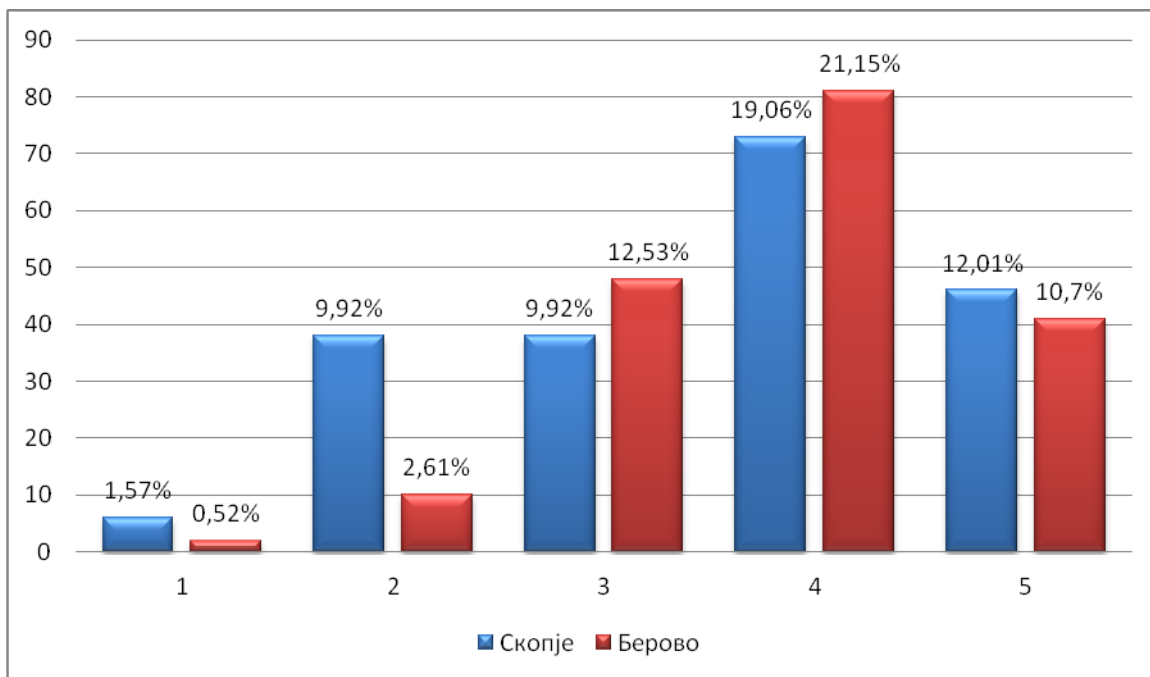
**Графикон 1.6.** Задоволство од припадноста во тимот

Знаеме дека тимот е група на луѓе кои работат или се однесуваат на начин кој им овозможува да ги постигнат заедничките цели. Секој член, врз основа на сопствените перцепции што ќе ги сподели со останатите, низ чувството на припадност што ќе го изгради, кооперативност и дискусии ќе може успешно да ја прифати и реализира секоја поставена задача. Така членовите се чувствуваат горди што припаѓаат во тимот и имаат желба за поголемо усовршување и применување на знаења во тимот. Испитаниците од општина Скопје во најголем дел се согласуваат со овој став ( 26,79%), а општина Берово 16,07%, Во потполност се согласуваат испитаниците од Берово со припадноста на тимот 19,64% / општина Скопје 14,29%. Во помал процент одговориле испитаниците од Скопје во врска со другите мислења, додека од Берово не се изјасниле ниту еден испитаник. Може да се забележи дека вработените во јавната администрација сепак имаат позитивен став дека членот треба да се чувствува горд што припаѓа на еден тим.



**Графикон 1.7.** Мислење на испитаниците за давање максимумот од себе во тимското работење

За да се постигне дадената цел, членовите во тимот разговараат за своите идеи и мислења, планираат за да создадат резултати. Тимот е ефективна и ефикасна тимска единица кој произведува резултати и членовите го даваат максимумот од себе за да тимот ги реализира тимските активности кои ги постигнува тимските цели. За давање максимум од себе 21,28% испитаниците од општина Скопје се изјасниле дека малку се согласуваат со ова мислење, а 6,38 од општина Берово. Делумно се согласуваат 10,64%/12,77%, додека 17,02% испитаниците од Скопје во најголем дел се согласуваат, а 8,51% од општина Берово. Овде може да се забележи дека испитаниците и од двете општини немаат некоја голема разлика во мислењето за давање максимум од себе во тимското работење.

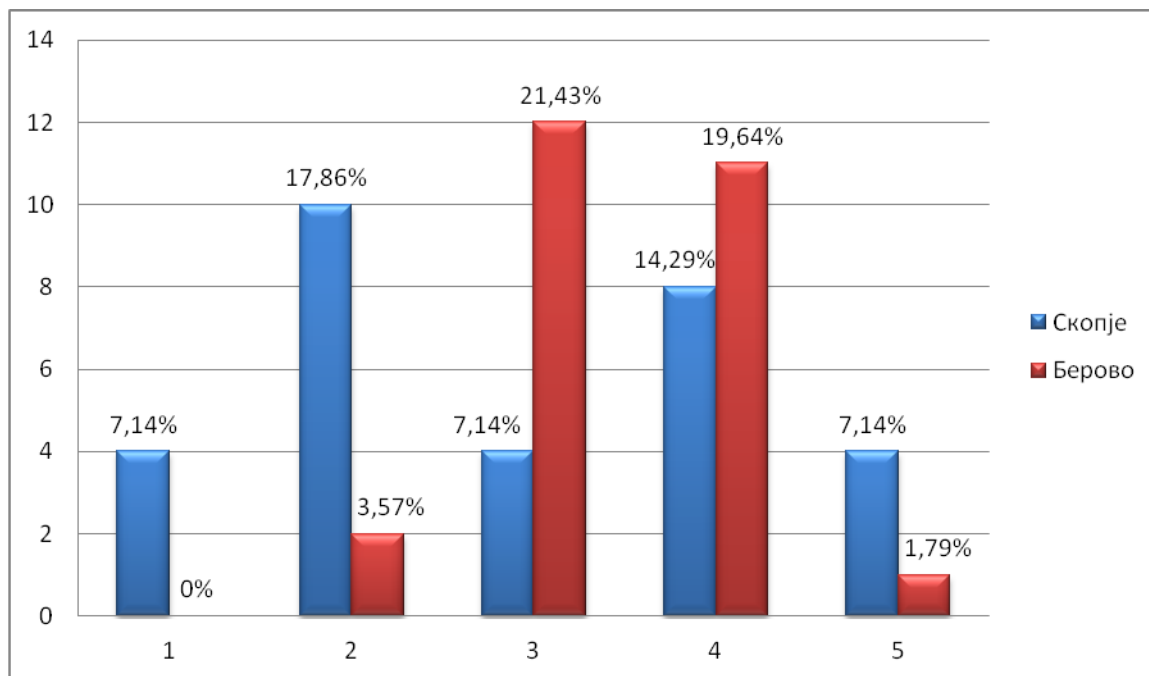


**Графикон 1. 8. Чувството на припадност што го делат членовите во тимот (Заедничка енергија)**

Според сите горе наведени мислења и ставови на испитаниците од двете општини, се забележува дека испитаниците и до двете општини најголем процент се изјасниле со ставот дека во најголем дел се согласуваат (19,06% Скопје / 21,15% Берово) дека заедничката енергија е неопходна за еден тим да функционира нормално и да ги извршува своите дадени обврски, а со тоа си ја олеснуваат работата и на самите себе еден помеѓу друг. Да се припаѓа во тим претставува чувство да се бидел дел од нешто поголемо од себе. Вработениот, заедно со своите колеги преку разменување на различни идеи и мислења, применувања на нивните вештини и способности, заедничката енергија се стремат кон остварување на целите на организацијата во целост. Од општина Скопје 12,01% испитаниците се изјасниле дека потполно се согласуваат, додека од општина Берово 10,07%, со слична бројка испитаниците се изјасниле дека делумно/средно Скопје 9,92% / Берово 2,61%.

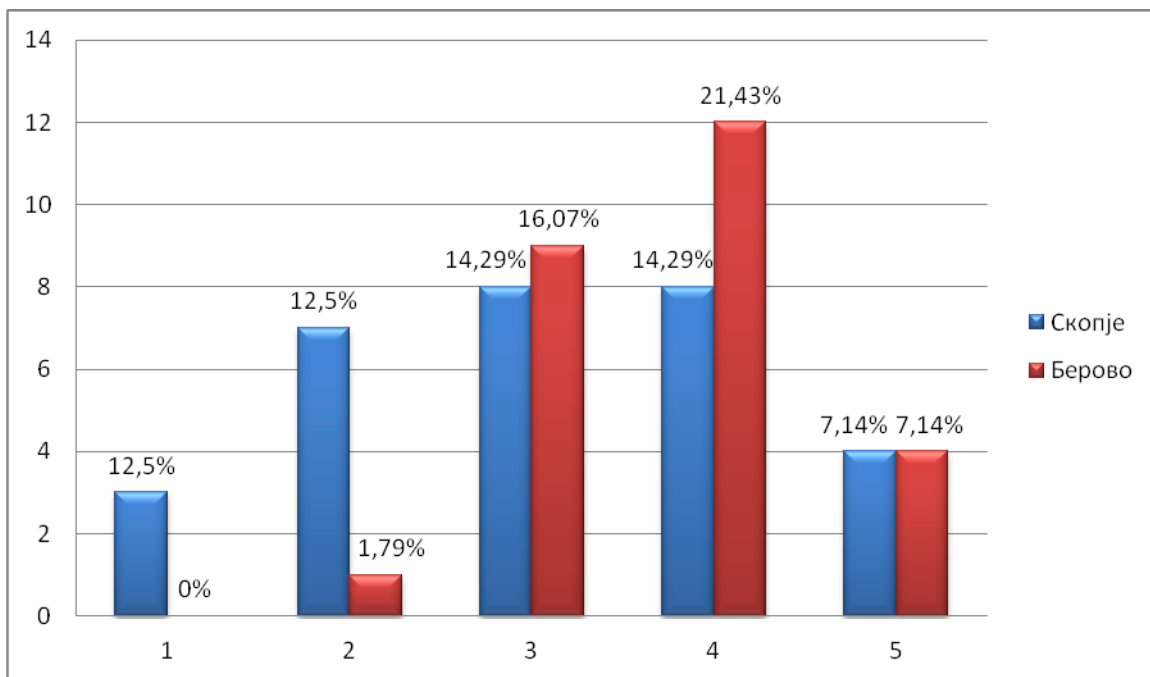


## 2. Вештини



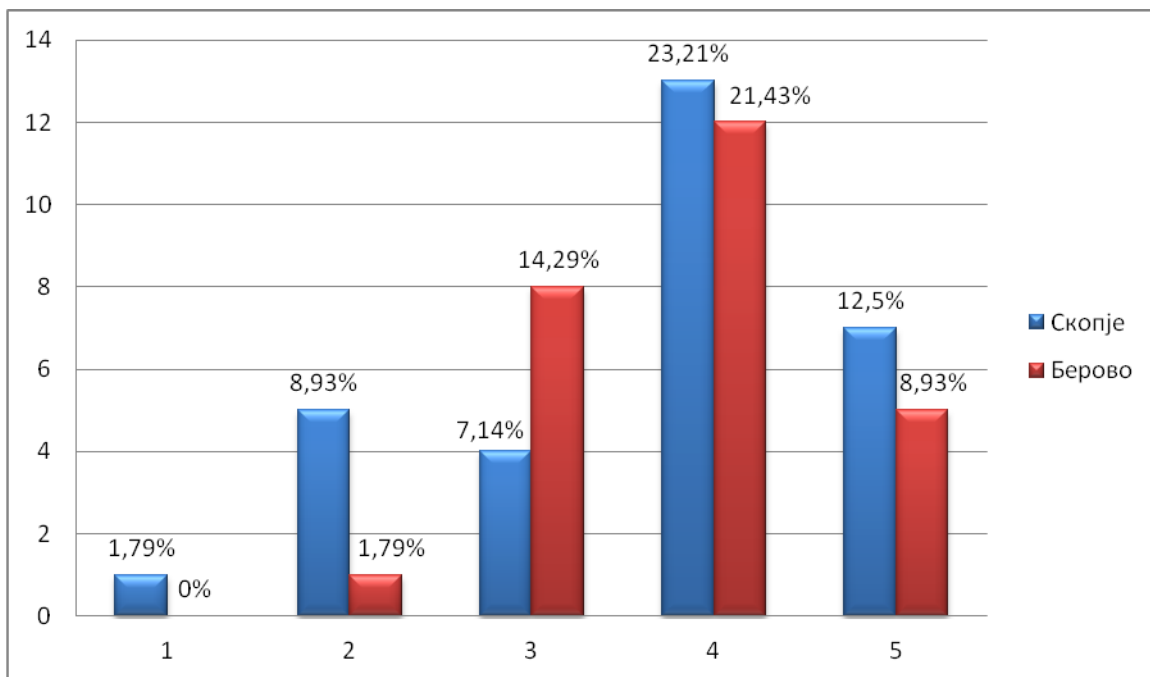
**Графикон 2.1.** Мислење на испитаниците за соодветна обука на членовите и нивна компетентност за извршување на работата

Обука и развој на вработените во една организација подразбира зголемување на нивните знаења, вештини и однесувања во насока на остварување на организациските цели. Фокусот се става на потребата и видот на обука, со цел да се обезбеди ефикасен систем на обука и развој насочен кон континуирано учење и напредок на вработените. Во врска со ова мислење најголем процент делумно се согласуваат вработените од општина Берово 21,43%, додека со помал процент 7,14 се изјасниле вработените од Скопје. Во најголем дел 19,64% за соодветна обука се изјасниле од општина Берово наспрема 14,29% од општина Скопје. Се забележува поголема разлика со ставот за соодветна обука помеѓу двете општини дека малку се согласуваат со овој став 17,86% Скопје / 3,57% Берово. Може да се забележи дека на вработените од двете општини им се совпаѓаат мислењата околу соодветната обука на членовите, т.е. дека се одлучиле со ставот дека малку и делумно/ средно се согласуваат за соодветна обука на членовите и нивна компетентност за извршување на работата.



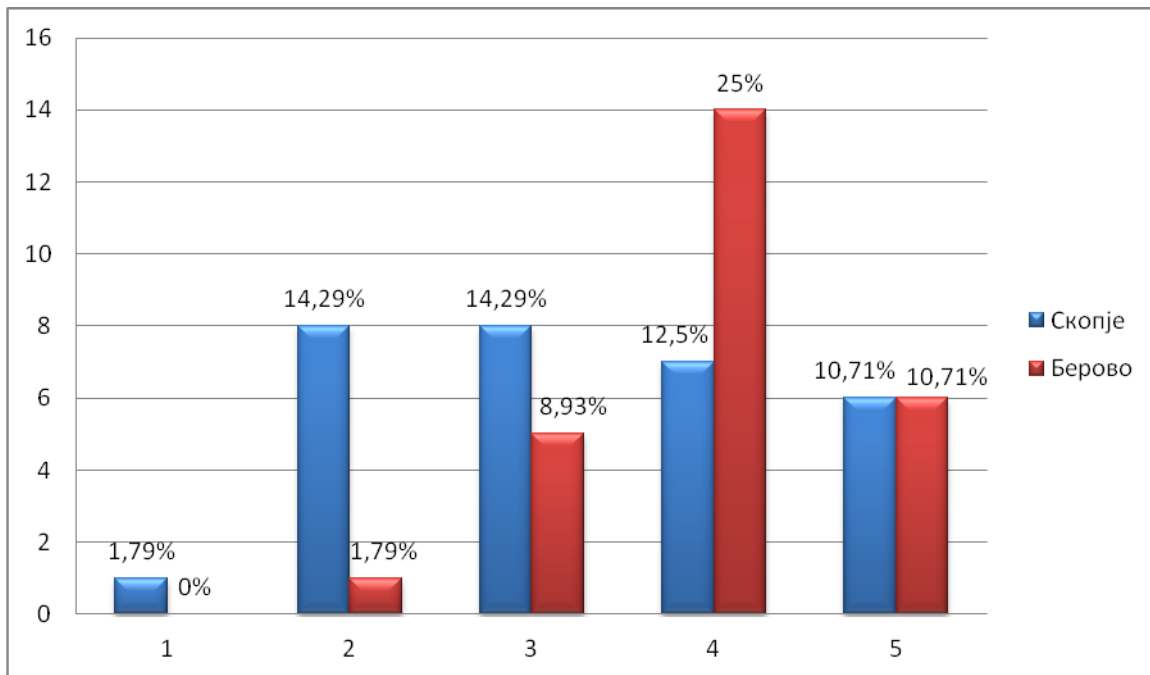
**Графикон 2.2.** Мислење на испитаниците за целосна обученост на членовите поврзана со административната работа и процедури.

За вработените да можат целосно да го извршуваат зададените цели и задачи, треба да имаат претходно соодветна обука од страна на менаџерот/раководителот или лице одредено да ги обучува вработените. Во текот на обуката им се пренесуваат знаења, вештини и искуства, им се помага за самостојно да ги извршуваат задачите. Исто така се им се објаснуваат процедурите и законите за административното работење и нивно спроведување. Дека сите членовите треба да бидат обучени за административната работа двете општини најголем процент се изјасниле дека во најголем дел се согласуваат со овој став 14,29% општина Скопје / 21,43% општина Берово.



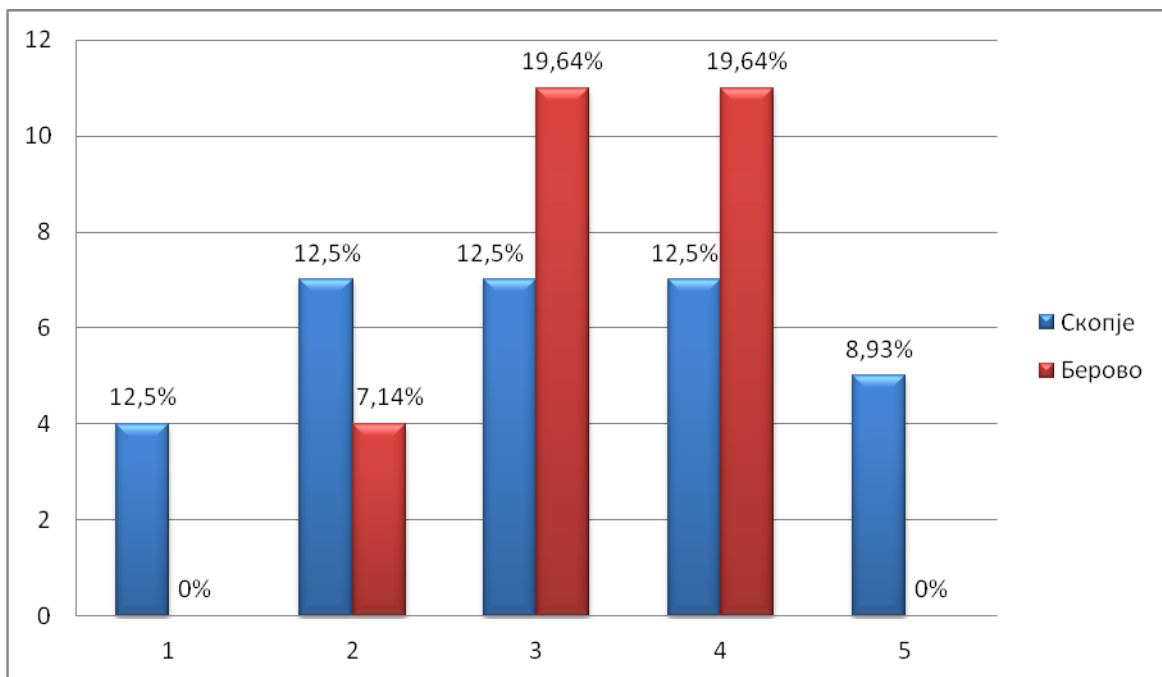
**Графикон 2.3.** Мислење на испитаниците за претходно изготвен план за усовршување и едукација на службениците во јавната администрација

Претходно изготвен план за задачите и целите и дополнителна едукација им ја олеснува работата на вработените, кои секојдневно работат на одредената цел, а со тоа истовремено заштедуваат на време. Испитаниците од двете општини најголем процент се изјасниле со позитивен став дека во најголем дел се согласуваат со претходно изготвен план за усовршување и едукација на службениците, 23,21% испитаници од општина Скопје, 21,43% општина Берово. Делумно/средно се изјасниле 7,14% Скопје / 14,29% Берово, а во потполност се согласуваат 12,5% испитаници од Скопје, 8,93% испитаници од Берово. Воопшто не и малку се изјасниле 1,79% од испитаниците.



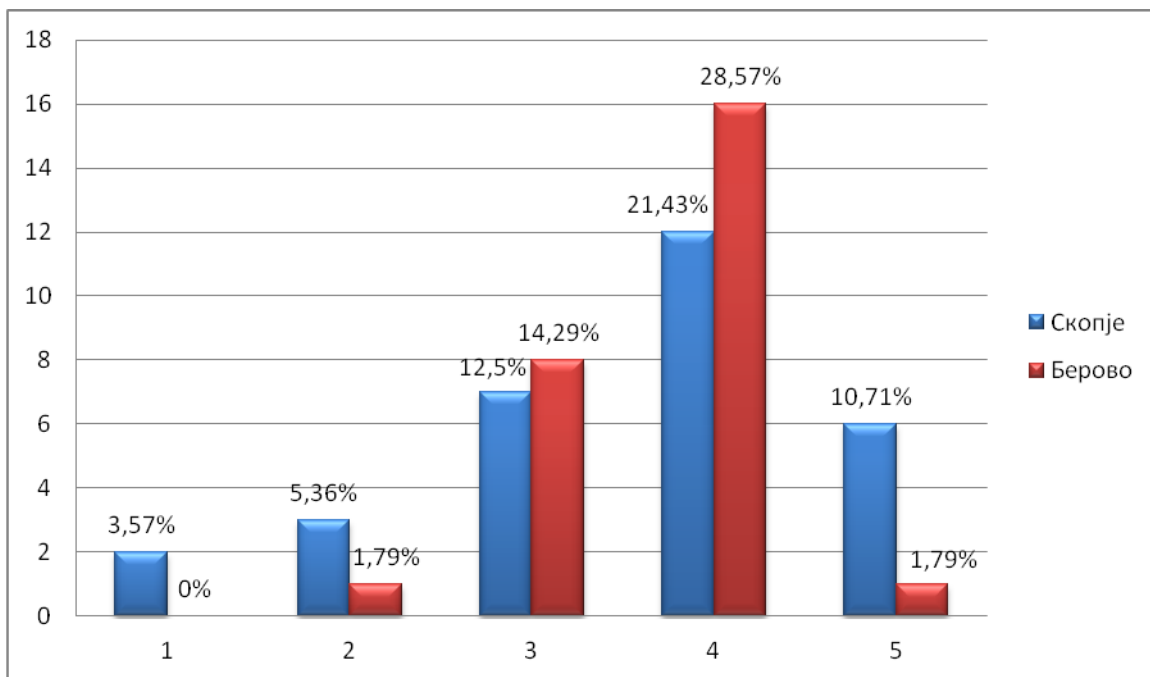
**Графикон 2.4.** Мислење на испитаниците околу потребите за едукација и усовршување кои системски се идентификуваат

Поголем број испитаници даваат свој став дека во најголем дел се согласуваат 12,5% од општина Скопје и 25% од општина Берово. Дека во потполност се согласуваат околу потребите за едукација и усовршување со исто мислење се изјасниле и двете општини 10,71%. Испитаниците од општина Скопје 14,29% делат исто мислење дека малку и делумно се согласуваат со овој став, а најмал процент и двете општини 1,79% дека воопшто не се согласуваат. Може да се забележи дека кај испитаниците од општина Скопје нема голема процентуална разлика во врска со потребите за едукација, додека кај испитаниците од општина Берово се забележува разлика во мислењето, т.е. дека во најголем дел се согласуваат со потребите за едукација кои системски се идентификуваат.



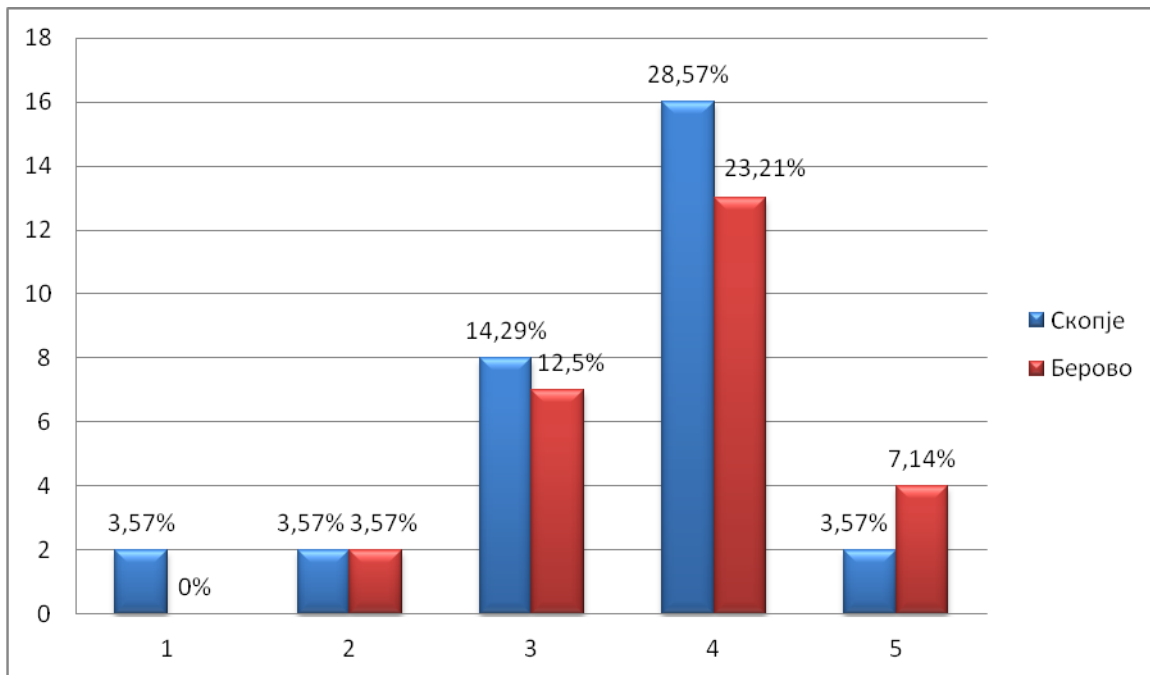
**Графикон 2. 5.** Мислење на испитаниците за можноста за додатно обучување според анализирани потреби на членовите во тимот

Анализите на потребите од дополнителна обука е процес на утврдување на проблемите и причините за појава на препреки во работењето и можните решенија за надминување на „јазот“ во изведбата. Потребна е ефективна обука која се базира и соодветствува на потребите, подобро искористување на ресурсите во организацијата, мотивирани учесници на обуките затоа што обуките соодветствуваат на нивните вистински потреби. Во врска со можноста од додатна обука, испитаниците од општина Скопје ист процент на мислење 12,5% делат дека делумно/средно и во најголем дел се согласуваат, иста е ситуацијата и кај испитаниците од општина Берово 19,64%. Малку се согласуваат 12,5% испитаниците од Скопје / 7,14% Берово. Дека малку се согласуваат 12,5% и во потполност се согласуваат 8,93% се изјасниле само испитаниците од Скопје.



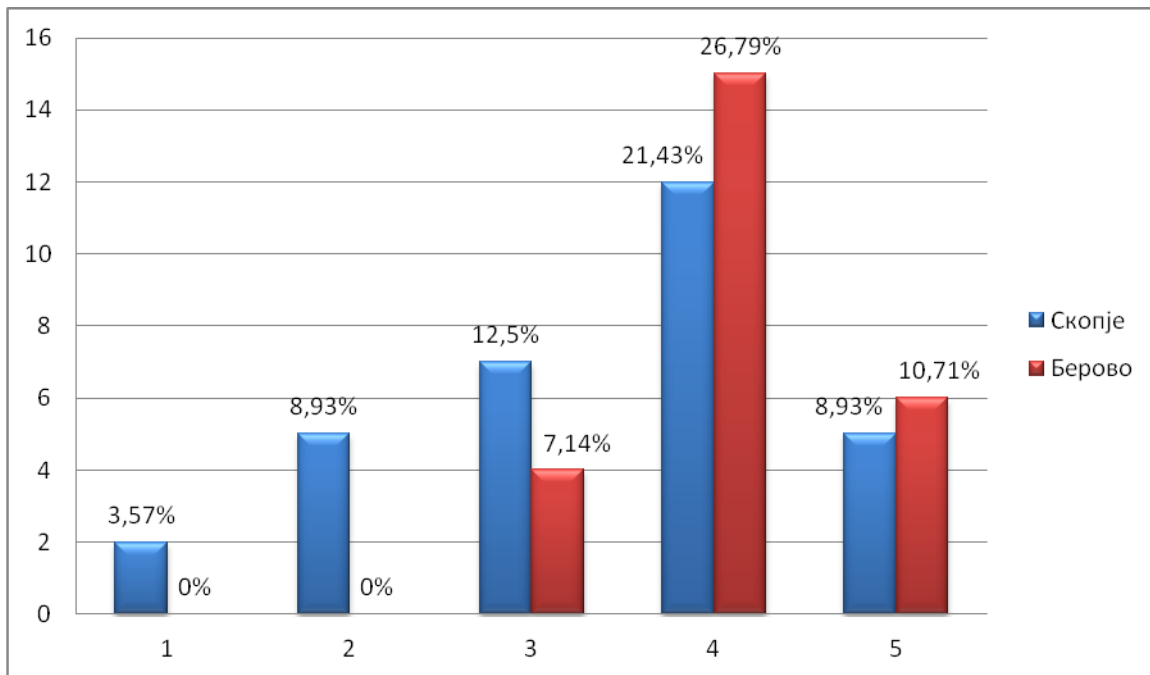
**Графикон 2. 6.** Компетентноста на членовите за извршување на активностите од тимот

На членот или единката кои имаат одредена улога во тимот за извршување на одредена задача во тимот им се припишува одговорност и се очекува од нив да ги изведуваат задачите на професионален начин. Одговорноста на членовите е голема бидејќи во случај на мала грешка се доаѓа до губење на време и одвлекување на вниманието на другите вработени од работните задачи. Во најголем дел од испитаниците 21,43% се изјасниле испитаниците од Скопје, додека најголем процент 28,57% во врска со ова прашање дале испитаниците од Берово. Делумно/средно мислење дале 12,5% испитаниците од Скопје / 14,29% од Берово, во потполност се изјасниле 10,71% од Скопје, а понизок процент 1,79% испитаниците од Берово. Двете општини во најмал процент се изјасниле дека воопшто не се согласуваат и малку се согласуваат.



**Графикон 2.7.** Флексибилноста на членовите во извршувањето на задачите во тимот

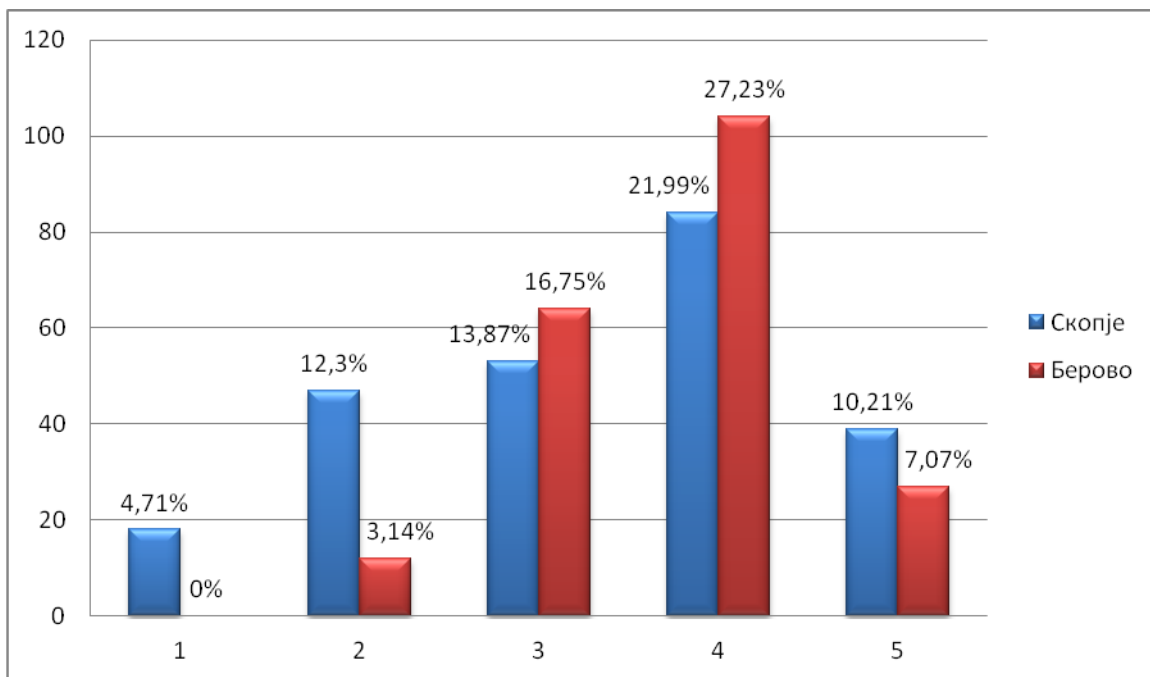
Флексибилност на работа вклучува подготвеност, способност и лесно одговарање при променливи околности и очекувања. Флексибилните вработени го променуваат својот пристап на работни задачи врз основа на параметри на засегнати страни и уникатните потреби во различна ситуација. Во најголем дел во врска со ова прашање дека во најголем дел се согласуваат се изјасниле и двете општини Скопје 28,57% / Берово 23,21%. Делумно/средно се согласуваат 14,29% Скопје / 12,5% Берово, ист процент на мислење дека воопшто не се согласуваат, малку се согласуваат 3,57% испитаниците од Скопје. Дека членовите во тимот треба да бидат флексибилни во извршувањето на активностите во тимот и двете општини се изјасниле со договорот дека во најголем дел се согласуваат со овј став.



**Графикон 2.8.** Мислење на испитаниците за високо оценување на дополнителната едукација.

Секој од вработените чувствува потреба да ги надградува своите знаења и вештини, преку обука на напредно ниво за поефикасно извршување на работните задачи. Дали високо ја оценуваат дополнителната едукација испитаниците се изјасниле дека во најголем дел се согласуваат 21,43% од општина Скопје, 26,79% од општина Берово. Малку се согласуваат со ова прашање 12,5% Скопје / 7,14% Берово. Дека во потполност се согласуваат својот став го изјасниле 8,93% испитаници од Скопје, додека 10,71% испитаници од Берово. Дека воопшто не се согласуваат и малку се согласуваат мислење дале само испитаниците од општина Скопје. Според истакнатите мислења се гледа дека и двете општини дале позитивен став дека во најголем дел се согласуваат со високо оценување за дополнителна обука на вработените во јавната администрација.

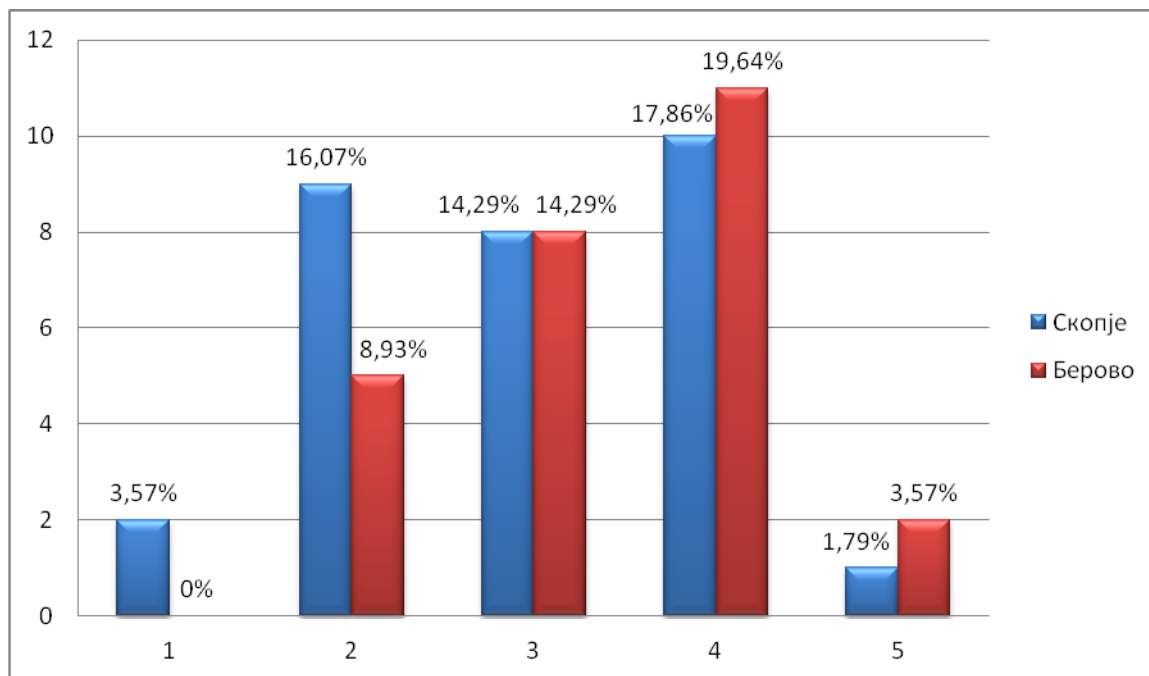




**Графикон 2.9.** Вкупните мислења на испитаниците околу обуката, компетентноста за извршување на задачите и флексибилноста на работното место

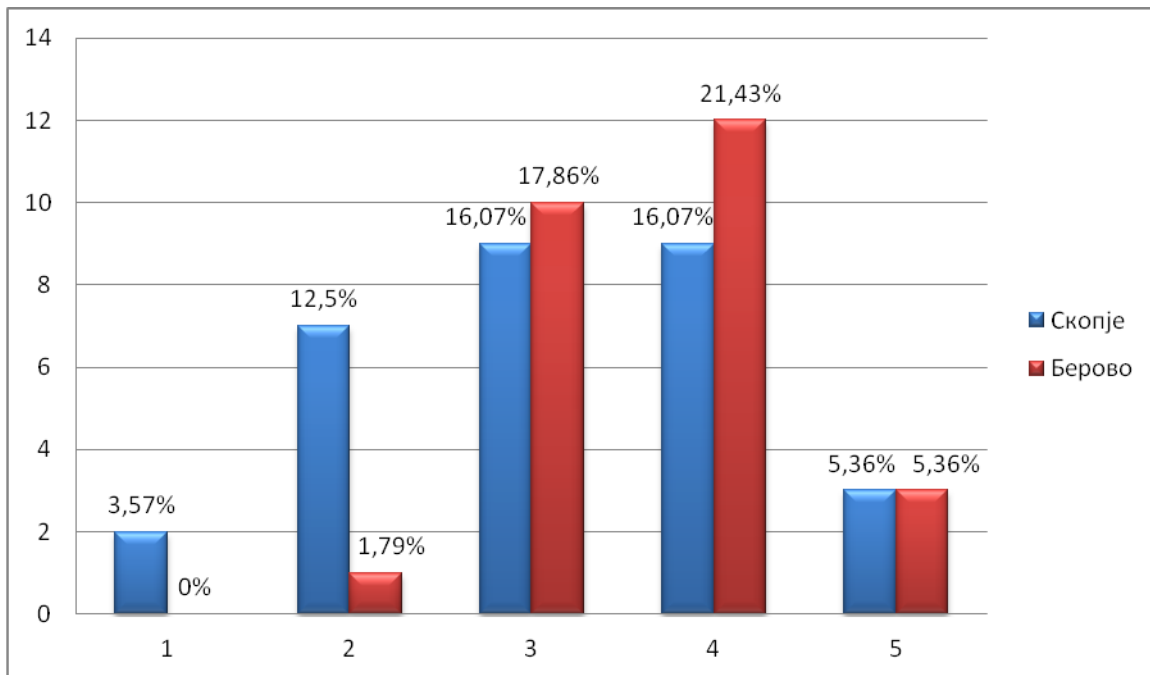
Според сите одговори и мислења на испитаниците од двете општини во врска со вештините - обуката на членовите во тимот, компетентноста во извршувањето на нивната работа и флексибилност на работното место, може да се забележи дека испитаниците и од двете општини имаат исто мислење, т.е. се определиле дека во најголем дел се согласуваат 21,99% од општина Скопје, 27,23% од општина Берово. Тоа значи дека мислењето кај вработените во јавната администрација е на високо ниво за дополнителна обука за да се надградуваат самите себе со знаења и да бидат компетентни и флексибилни во извршувањето на своите цели.

### 3.Иновации



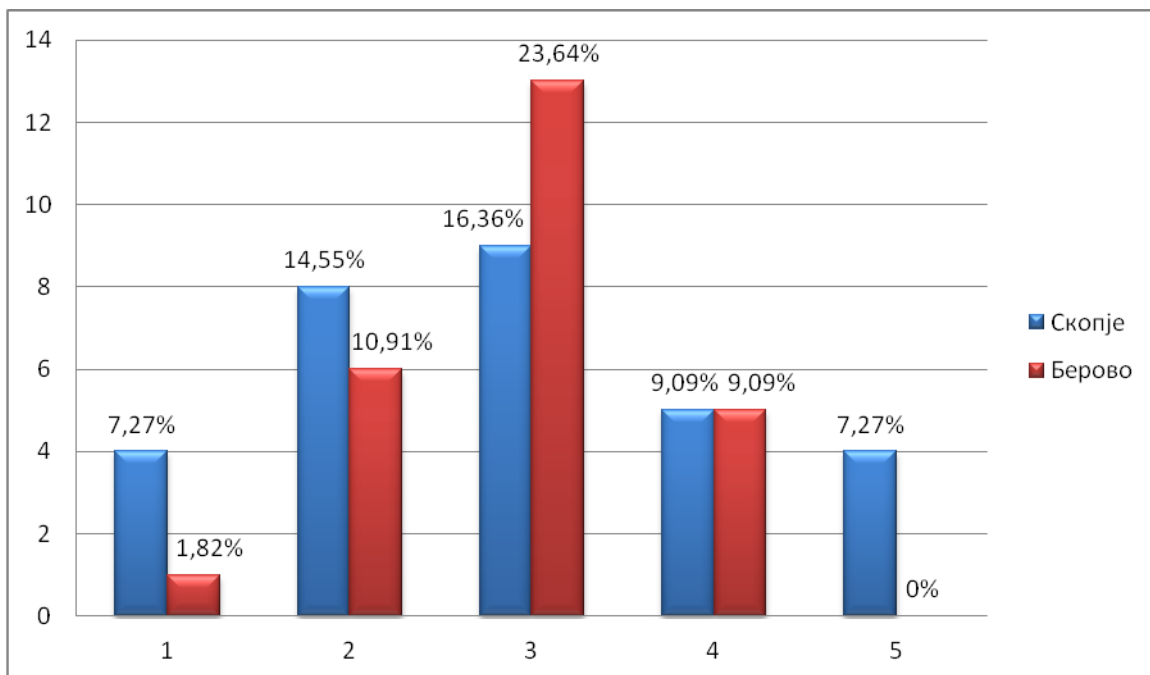
**Графикон 3.1.** Мислење на испитаниците за поттик на членовите за испробување нови методи

Примената на нови методи во работењето од страна на членовите е вложување поголем напор за да се постигне видлив успех, да се исполнат роковите за извршување, да се исполнат очекувањата од менаџментот. Овде спаѓа и преземање поголема одговорност и пошироки обврски во споредба со претходните, воведување промени, дефинирање на нов подобар начин на работење, преку нови практики, процедури итн. Може да се забележи дека нема некоја голема разлика во искажаните ставови на испитаниците. Во најголем дел се изјасниле 17,86% испитаниците од Скопје / 19,64% од Берово. Делумно се изјасниле со ист процент и двете општини 14,29%, со малку се изјасниле 16,02% од Скопје/ 8,93% од Берово. Може да се забележи дека испитаниците и од двете општини се изјасниле скоро со ист процент на мислење на повеќе од одговорите во врска со испробувањето на нови методи.



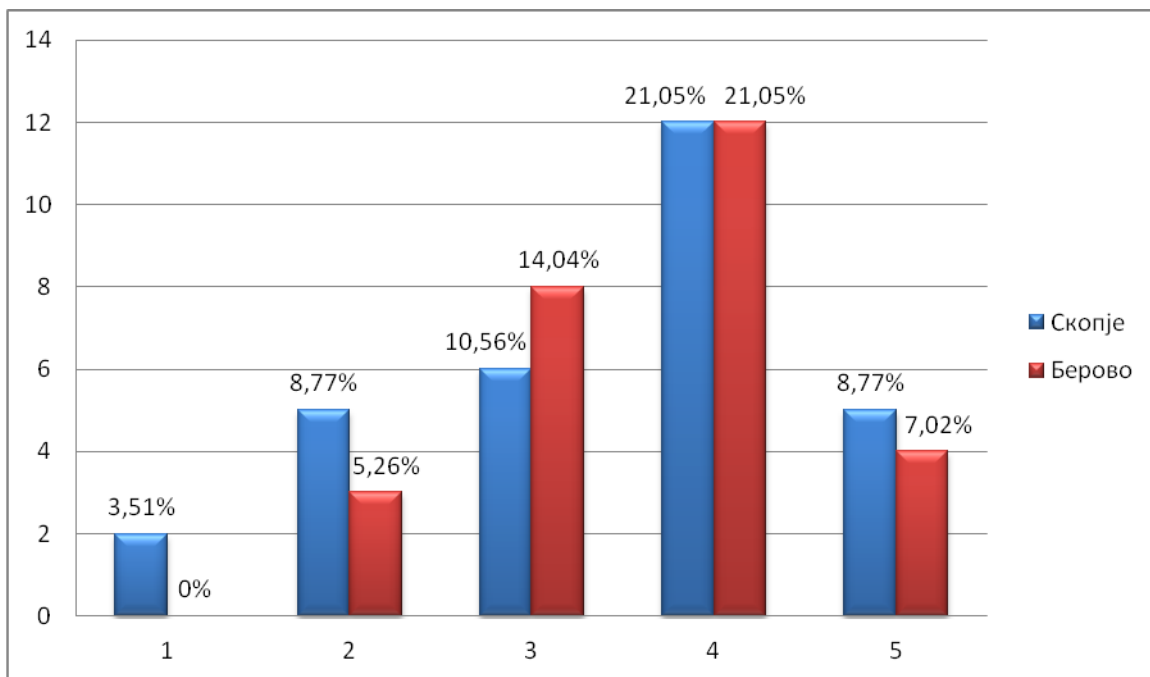
**Графикон 3.2.** Мислење на испитаниците со ставот дека навремено откриените проблеми брзо се решаваат

Препознавањето на проблемите е всушност препознавање на потребата за негово разрешување. Навремено откриените проблеми можат да бидат од корист на тимот затоа што нема да доаѓа до губење на беспотребно трошење време на веќе почната задача и веднаш може да се пристапува кон спроведување друга активност. Исто така се заштедува на пари и средства кои се потребни за дадената задача, кои се дадени на располагање за остварување на дадените цели. Најголем дел за навремено откриените проблеми се изјасниле дека во најголем дел се согласуваат испитаниците од Скопје 16,07% / 21,43 % од Берово, делумно/средно се согласуваат 16,07% од Скопје / 17,86% од Берово. Ист број на мислење дека во потполност се согласуваат се изјасниле и двете општини 5,36%.



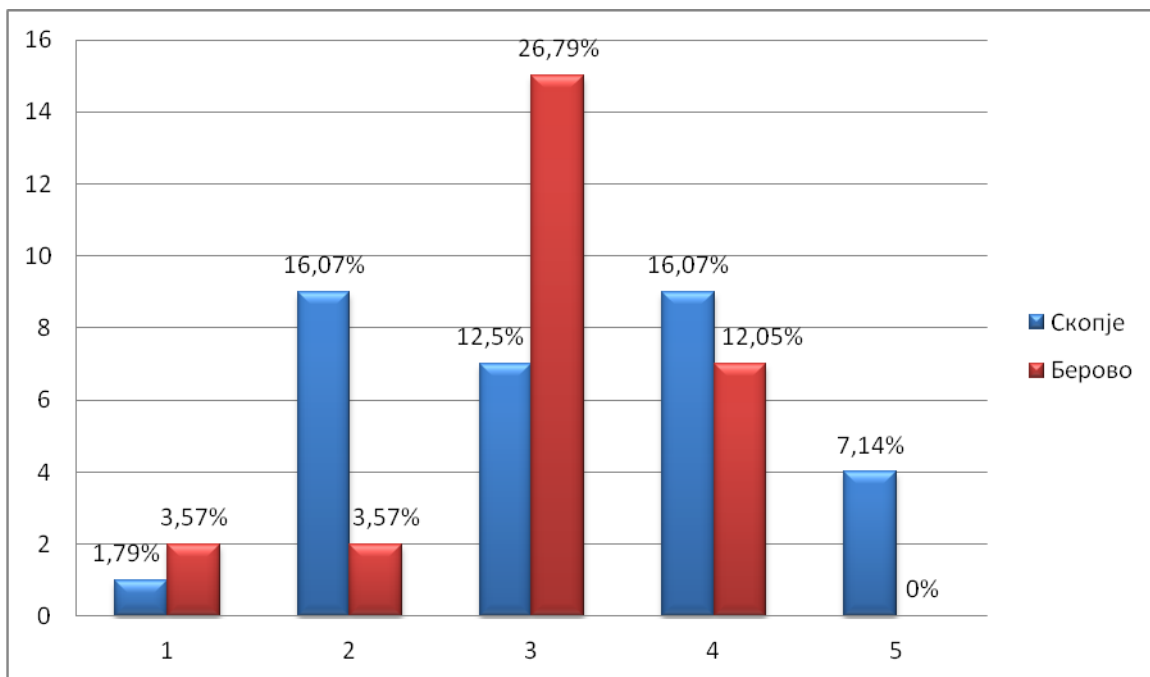
**Графикон 3.3.** Мислење на испитаниците дека секоја иновација во тимот се цени и наградува

Иновацијата е збир од креативности, односно идеи, преземање акција во однос на тие идеи и секако реализирање на тие идеи. Иновацијата се базира на акција, преземање конкретни чекори во реализирањето на идеите. За да членовите во тимот добијат поголема мотивација во работењето, очекуваат нивните идеи, вештини да бидат ценети и наградени за да можат да ги истакнуваат своите креативности во текот на работењето и остварувањето на задачите и да имаат поголема желба за работа. Најголем број се изјасниле дека делумно се согласуваат 16,36% испитаници од Скопје, 23,64% испитаници од Берово, малку се согласуваат 14,55% од Скопје / 10,91% од Берово, исто мислење споделуваат и двете општини дека во најголем дел се согласуваат 9,09%. Испитаниците од Скопје со 7,27% се изјасниле дека воопшто не се согласуваат и дека потполно се согласуваат со ставот дека секоја иновација во тимот треба да се цени и наградува.



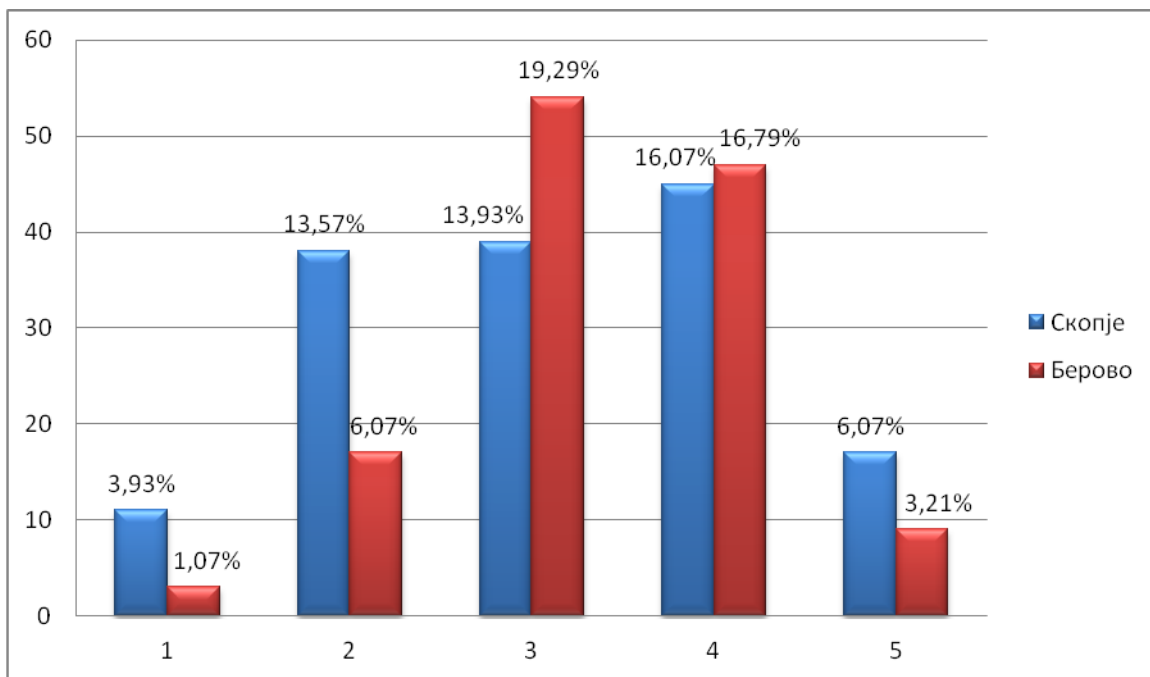
**Графикон 3.4.** Мислење на испитаниците дека секое решавање на проблемите придонесува за учење и развој во тимот

Секое решавање на проблемите е сè поголемо искуство на членовите во тимот со кое тие се среќаваат во текот на нивното работење. Секое истражување, собирање податоци и информации, начинот на кој се решава проблемот, изнаоѓањето решение претставува секојдневно учење за секој член во тимот. Дека тоа е така со ист број на мислење 21,05% се изјасниле и двете општини дека во најголем дел се согласуваат, 10,56% од Скопје и 14,04% од Берово се изјасниле дека делумно се согласуваат. Во потполност се согласуваат 8,77% Скопје / 7,02% Берово, а најмал процент се изјасниле испитаниците дека воопшто не се согласуваат и малку се согласуваат дека секое решавање на проблемите придонесува за учење и развој во тимот.



**Графикон 3.5.** Мислење на испитаниците дека треба да има често предлагање на иновации во работата од страна на членовите во тимот

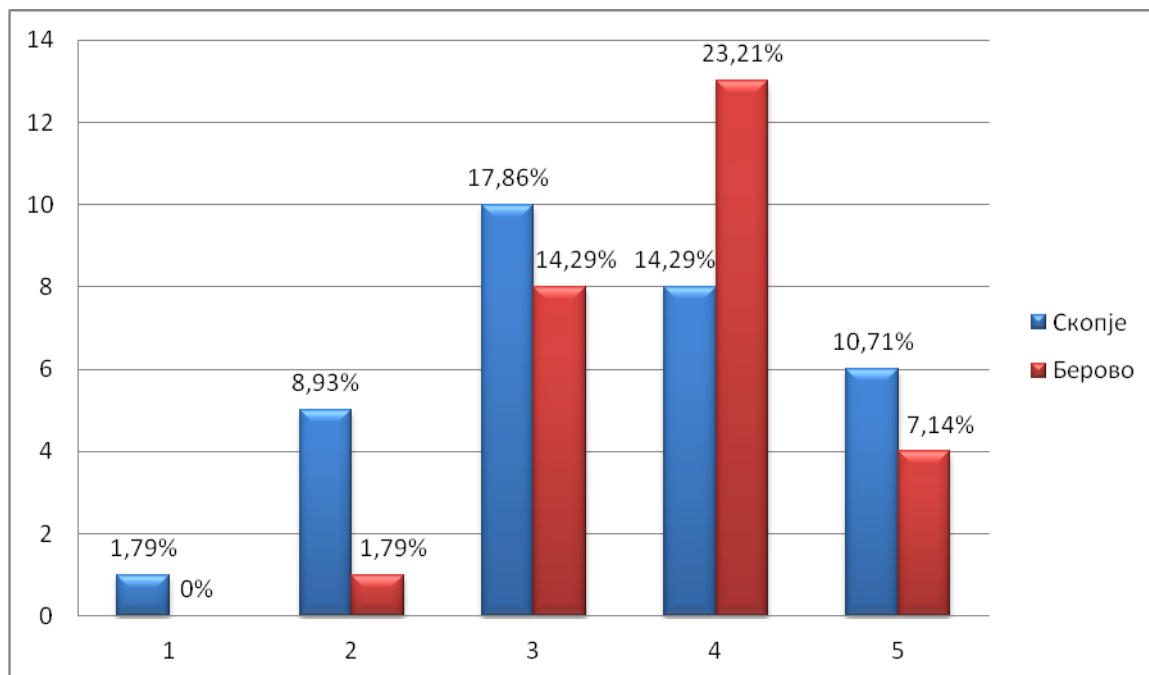
Секој член во тимот има свои желби и лични цели кои сака да ги оствари. За решавање на секој проблем членовите треба да поседуваат вештини за решавање и остварување на секој цел или проблем. Вештините се стекнуваат со едукација, но и преку искуство. Со стекнатото искуство имаат поголемо знаење кое може да биде од корист во целиот тим со тоа што ќе ги презентираат севкупните идеи, мислења, сè со цел да ја олеснат работата на самиот тим и на самите себе. Делумно се изјасниле 12,5% испитаници од Скопје, додека испитаниците од Берово се изјасниле со 26,79%. Во најголем дел се согласуваат се изјасниле 16,07% од Скопје / 12,05% Берово, 16,07% испитаници од Скопје се изјасниле дека малку се согласуваат, а испитаниците од Берово 3, 57%. Може да се забележи дека испитаниците од двете општини во врска со ставот дека честото предлагање на иновации од страна на членовите е од корист се изјасниле со мислење дека делумно се согласуваат.



**Графикон 3.6.** Мислењата на вкупниот број на испитаници за подобрување на продуктивноста и работниот тек

Севкупните мислења на испитаниците од двете општини за иновации – барање начин за подобрување на продуктивноста и работниот тек, се изјасниле со приближна бројка меѓу одговорите дека делумно се согласуваат 13,93% испитаници од Скопје, 19,29% испитаници од Берово, а дека во најголем дел се согласуваат се изјасниле 16,07% испитаници од Скопје, 16,79% испитаници од Берово. Сепак се забележува и кај двете општини дека не постои поголема разлика во мислењето за продуктивноста и работниот тек и дека постои некоја неодлучност помеѓу делумна согласност и дека во најголем дел се согласуваат.

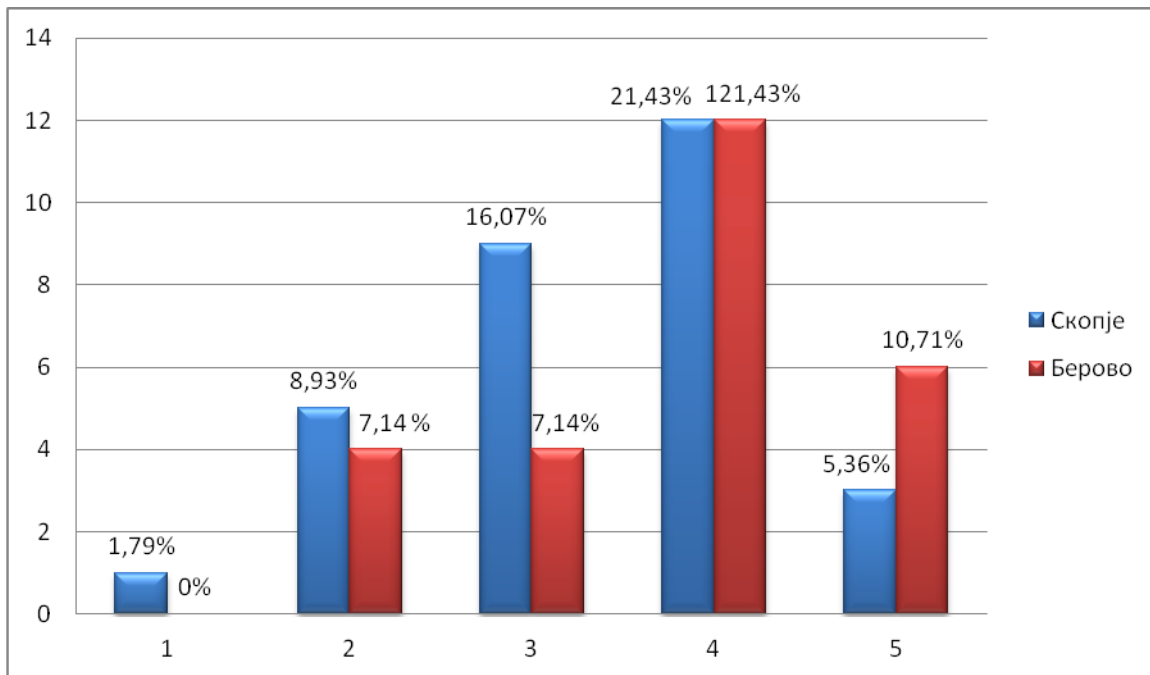
## 4.Квалитет



**Графикон 4.1.** Мислење на испитаниците дека стандардите а работа во тимот треба да бидат јасно дефинирани

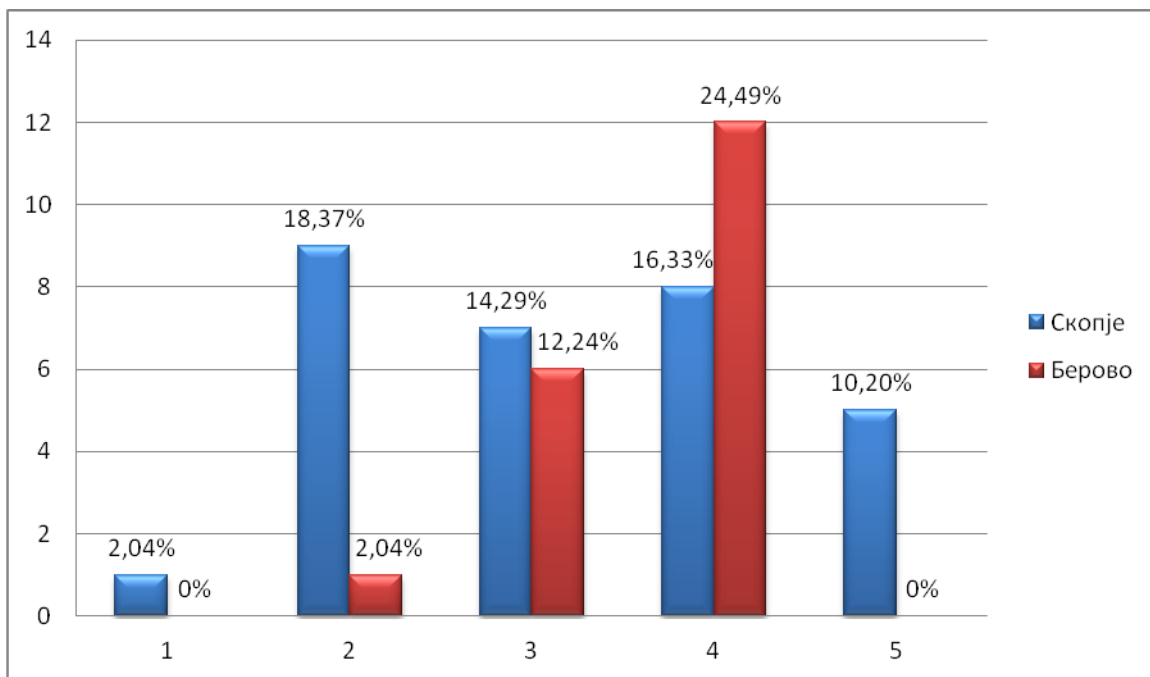
Однапред јасно дефинираните стандарди придонесуваат за полесна работа во тимот. Стандардите се неопходни во секое работење. Претходно дефинираниот документ заштедува време, дури и кога тоа не е толку очигледно. Стандардите ги зголемуваат севкупните перформанси (ефикасност, ефективност), го зголемуваат задоволството на вработените и помагаат за поефикасно решавање на задачите. Најголем процент се изјасниле испитаниците дека во најголем дел се согласуваат 14,29% од Скопје, 23,21% од Берово, со помала разлика во мислењето се изјасниле делумно 17,86% испитаници од Скопје, а 14,29 % испитаници од Берово. На трето место се изјасниле дека потполно се согласуваат 10,71% од Скопје / 7,14% од Берово. Најмал дел од испитаниците се изјасниле дека воопшто не се согласуваат со ова прашање. Сепак за јасно дефинирани стандарди за работа во тимот се изјасниле и двете општини со мислењето дека во најголем дел се согласуваат со ова прашање.





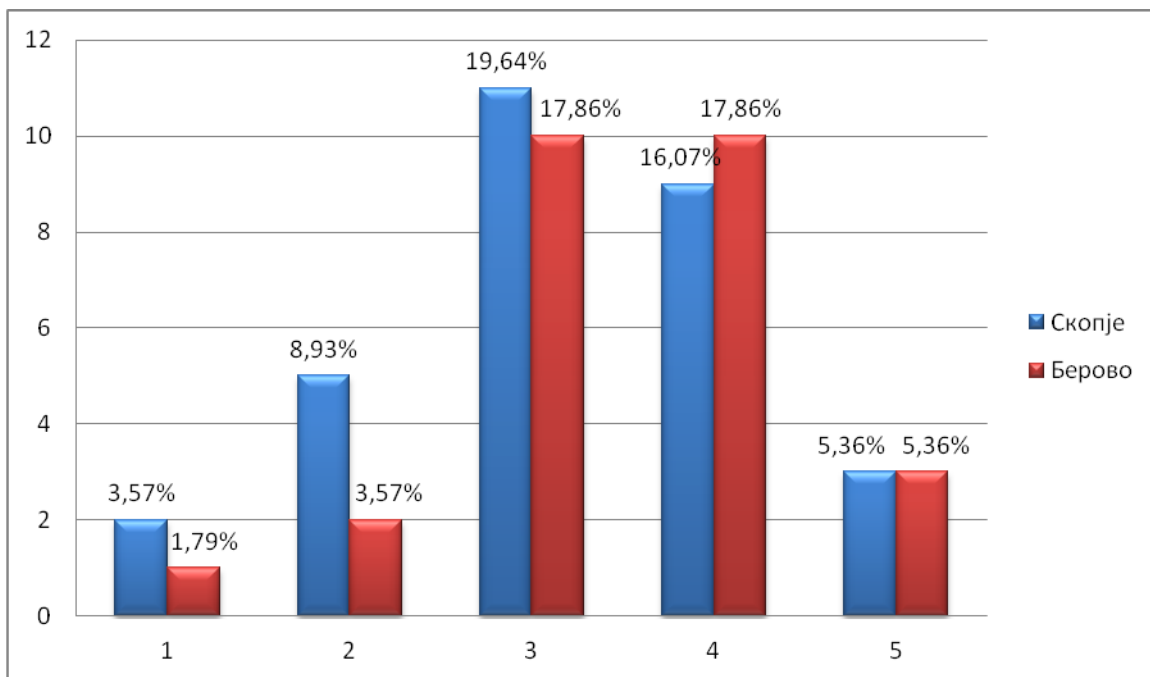
**Графикон 4.2.** Мислење на испитаниците за редовно следење на стандардите на работа

Следењето на принципите значи добро управување и ефективно да се пренесуваат според законот. Самите принципи содржат рамка за следење, преку која се следи напредокот во организацијата, за воспоставување професионална и функционална работа, користејќи квантитативни и квалитативни индикатори за следење. Најголем број со ист процент на мислење и двете општини се изјасниле дека во најголем дел се согласуваат 21,43% за следење на стандардите, 16,07% од Скопје и 7,14% од Берово делумно се согласуваат, малку се согласуваат 8,93% од Скопје / 7,14% од Берово. Најмал процент се изјасниле само испитаниците од Скопје 1,79% дека воопшто не се согласуваат. Се забележува дека најголем процент се изјасниле со позитивен став дека во најголем дел се согласуваат за редовно следење на стандардите на работата.



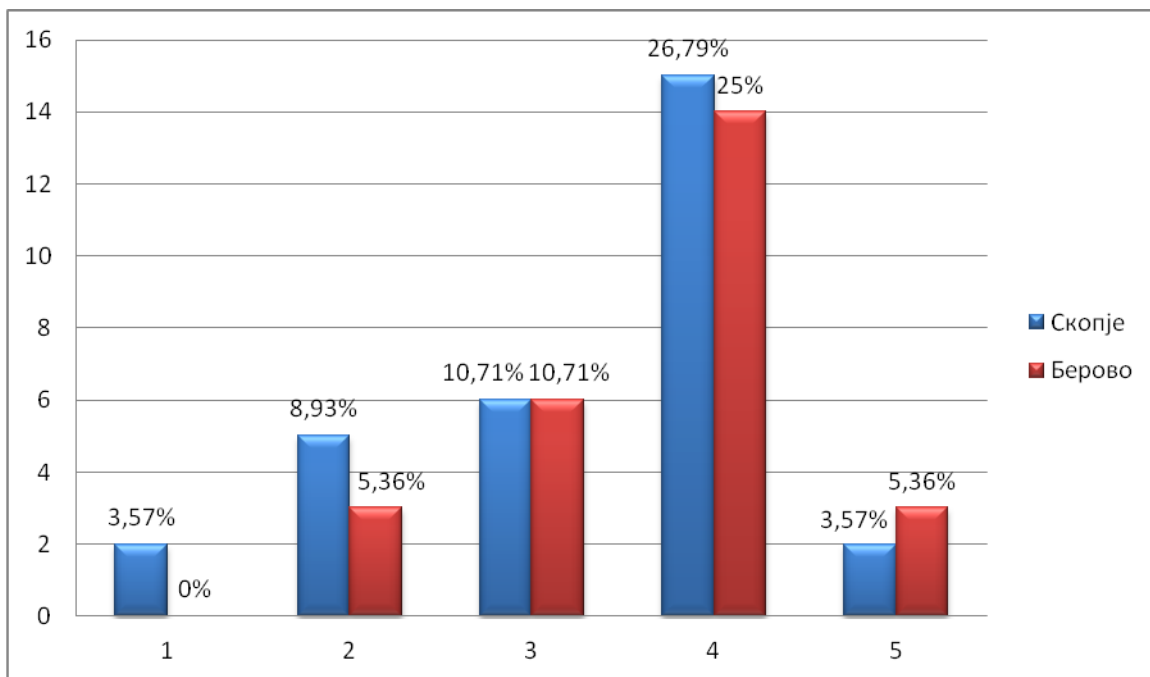
**Графикон 4.3.** Мислење на испитаниците за редовно добивање повратна информација за следење на работата на тимот

Повратна информација е процес преку кој се споделува дел од искуството и знаењето со цел да се усовршат вештините на целиот тим. Комуникацијата се одвива во две насоки, давање и примање информации, каде двете страни учат една од друга. Со самото тоа се добива повеќе знаење, а резултатот е поефикасен и подобар тим во сите сегменти. Од голема важност е и двете страни да бидат јасни во своите коментари. Со тоа точно се дефинира што е добро, а што не. Така се охрабрува и самиот тим да биде јасен и концизен кога ќе треба да даде фидбек. Со ова мислење во најголем дел се изјасниле 16,33% испитаници од Скопје, додека 24,49% испитаници од Берово. Делумно се изјасниле 14,29% од Скопје, 12,24% од Берово. Дека малку се согласуваат се изјасниле 18,37% од испитаниците од Скопје, а само 2,04% испитаниците од Берово. Може да се забележи дека испитаниците од општина Скопје најголем дел се изјасниле дека малку се согласуваат, а испитаниците од Берово најголем дел се изјасниле дека во најголем дел се согласуваат за редовно добивање повратна информација за следење на работата на тимот.



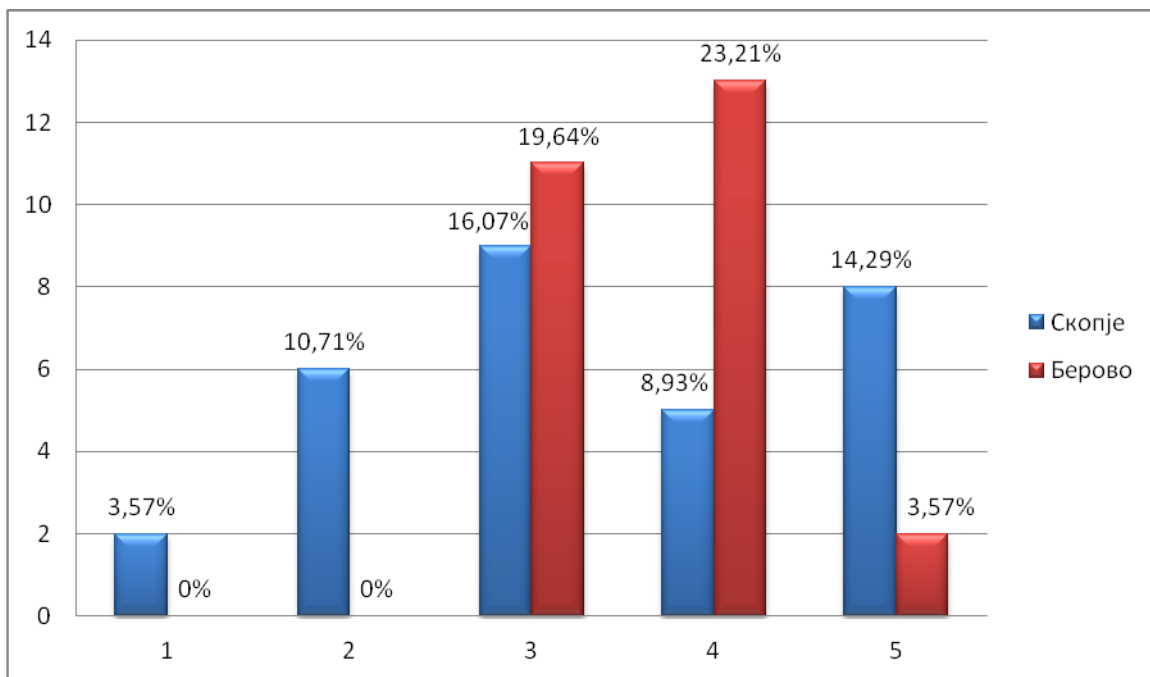
**Графикон 4.4.** Мислење на испитаниците дека постојат мерливи стандарди за ефектите кои следуваат

Стандардите за управување со човечки ресурси се збир од добри практики произлезени од раководењето со најдрагоцениот капитал со кој располагаат организациите – луѓето и нивниот потенцијал. Најголем процент од испитаниците се изјасниле дека делумно се согласуваат, 19,64% испитаници од Скопје, 17,86% испитаници од Берово. Приближен процент се изјасниле дека во најголема дел се согласуваат 16,07% од Скопје, 17,86% од Берово. Исто мислење споделуваат и двете општини 5,36% дека во потполност се согласуваат за постоење на мерливи стандарди за ефектите кои следуваат. Сепак се забележува дека испитаниците од двете општини се изјасниле со мислење дека и делумно и во најголем дел се согласуваат со ова прашање.



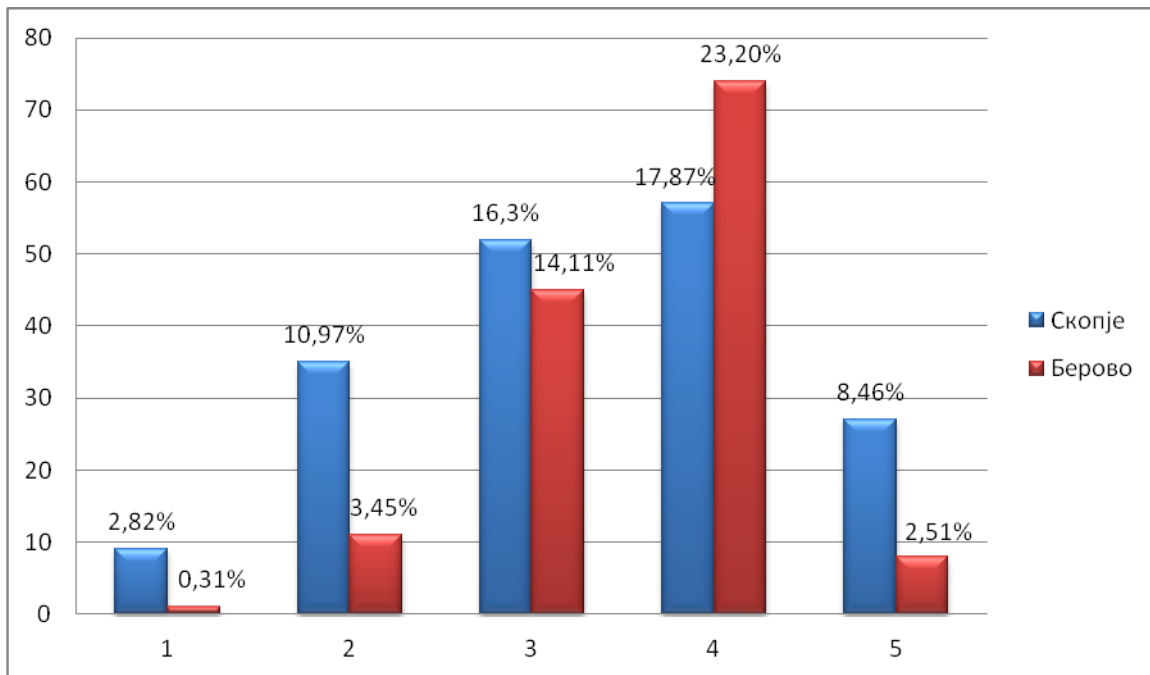
**Графикон 4.5.** Придржување на тимот кон организациските стандарди за решавање на проблемите

Едноставни, разбирливи и лесно применливи, стандардите за управување со човечки ресурси, стимулираат напредок и професионално усовршување и придржување на вработените во секоја организација. Со нивна примена не се зголемува само квалитетот на работењето, туку и работната посветеност и квалитетот на работниот живот воопшто. Овде најголем број испитаници се изјасниле дека во најголем дел се согласуваат со овој став, 26,79% испитаници од Скопје и 25% испитаници од Берово. Со ист процент на мислења 10,71% се изјасниле и двете општини дека делумно се согласуваат. Сепак испитаниците се изјасниле со позитивен став дека тимот треба да се придржува кон организациските стандарди за решавање на проблемите.



**Графикон 4.6.** Мислење на испитаниците за редовно следење на жалбите и примена на поуките во текот на работењето

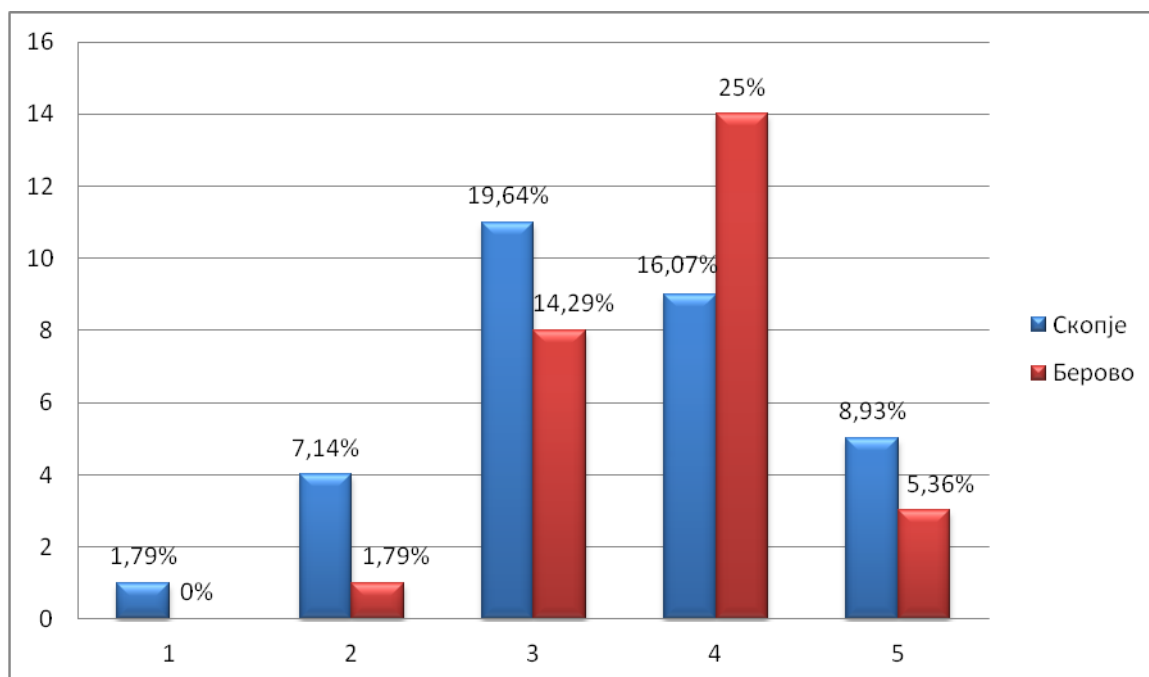
Во секој тим во текот на работењето може да дојде и до препреки и жалби и некои несогласувања. Сепак не треба да бидат изоставени жалбите кои вработените ги имаат во текот на извршувањето на задачата, да се најде решение за секој проблем кој би можел да се олесни и со примена на поуки од поискусни вработени или раководители. Испитаниците од општина Скопје 8,93% и 23,21% од Берово се изјасниле дека во најголем дел се согласуваат со овој став, а приближна бројка се изјасниле дека делумно се согласуваат, 16,07% од Скопје, 19,64% од Берово. Во потполност се согласуваат 14,29% испитаници од Скопје, 3,57% од Берово. Дека воопшто не се согласуваат и малку се согласуваат се изјасниле само мал процент на испитаници од општина Скопје.



**Графикон 4.7.** Вкупните мислења на испитаниците за квалитетот – степен на запознавање на клиентите и стандардите за следење на нивното задоволство

Најголем број испитаници, 17,87% од Скопје, 23,20% од Берово, се изјасниле дека во најголем дел се согласуваат во врска со квалитетот – степен на запознавање со потребите на клиентите и стандардите за следење и нивното задоволство. Забележуваме дека вработените и од двете општини имаат позитивно гледиште за квалитетот на работењето и задоволството на клиентите.

## 5.Тимска ефективност



**Графикон 5.1.** Мислења на испитаниците за тимската ефективност - време, пари и планирани цели

Употребеното време за размислување и планирање е добро потрошено време. Всушност од тоа почнува сè, ако не се успее да се испланира сè, тогаш има поголеми шанси за неуспех. Целите го управуваат начинот на кој се троши времето. Поставените цели кои се определени, мерливи, реални и достижни. Целите можат многу повеќе да ги поттикнуваат луѓето на креативност отколку што тоа можат да го направат наредбите. Најважните придобивки за успешно работење во еден тим се: добра контрола трошоци, време и промени; точно дефинирани и договорени цели и време. Испитаниците од Скопје 16,07% и 25% од Берово се изјасниле дека во најголем дел се согласуваат со овој став, а приближен процент на мислење се изјасниле 19,64% од Скопје и 14,29% дека делумно се согласуваат. Во потполност се согласуваат 8,93% испитаници од Скопје и 5,36 % од Берово. Кај испитаниците и од двете општини се забележува дека во поголемата општина Скопје испитаниците се одлучиле дека делумно се согласуваат со овој став, наспроти тоа испитаниците од помала општина се изјасниле дека во најголем дел се согласуваат за тимска ефективност време, пари и планирани цели.

## Дискусија

Истражувањето за темата „Тимска работа во јавната администрација - состојба и предизвици“ е направено со цел да се увиди колку тимското работење во јавната администрација е застапено и колкава е неговата улога.

Темата е значајна бидејќи се истражува колку тимското работење може да придонесе и да биде од корист за самите вработени, за извршувањето на нивните задачи и одговорности.

Интервјуто кое беше спроведено меѓу административните работници на двете општини Скопје и Берово, кои го искажаа своето мислење за тимското работење, поточно тимско работење меѓу помала и поголема општина.

Истражувањето беше почитувано според сите правила во врска со анонимноста на испитаниците без никаков притисок и претходно добиена нивна согласност.

Пред интервјуто сите лица беа известени за целите на истражувањето.

Во врска со полот, поголема е бројката на женскиот пол во однос на машкиот и во двете општини. И во двете општини најголемиот број од испитаниците се на возраст над 46 години, каде што се стекнати со поголемо искуство и можат полесно да ги совладаат проблемите и задачите на работното место. Најголем број од испитаниците се со високо образование, додека помал е бројот со средно образование и виша средна школа. Според местото на живеење, дел од испитаниците се од помала општина (Берово), дел се од поголема општина (Скопје), каде што може да се споредат и анализираат мислењата на испитаниците од помала и поголема општина.

Според истражувањето, може да се забележи дека испитаниците вработени во јавната администрација од двете општини на повеќето од прашањата најголем број одговориле со *delumno* и *deka vo najgolem del se soglasuvaat*, што значи дека и двете општини не делат исто мислење во врска со тимското работење.





## Заклучок

Истражувањето во целост ја покажа неопходноста од тимското работење на јавните службеници во јавната администрација. Истражувањето докажа дека сè уште е недоволно присутно тимското работење во јавниот сектор, но се забележува дека службениците ја воочуваат потребата од тимско работење. Тимското работење има големо значење и придонесува за ефективна и ефикасна работа. Со тимското работење се намалува потрошеното време за спроведување, се трошат помалку финансиски средства, а се постигнуваат поголеми резултати.

Но, постојат разлики во однос на испитаници и нивното мислење за ефикасно тимско работење во однос на возраста, работниот стаж и општината во која работат. Се забележува дека вработените со подолг работен стаж имаат помало ниво на мислење за потребата од тимско работење, што укажува на нивна помала желба за вклучување во тимската работа.

Јавните службеници со помал работен стаж ја забележуваат неизбежната потреба од тимско работење во јавната администрација и квалитетите на работа кои се достигнуваат со тимско работење.

Континуираните промени во законската рамка која ја регулираат активностите на јавната администрација, стандардите кои се донесуваат и треба да се почитуваат бараат нивно запознавање и прифаќање, за што е потребна дополнителна едукација. За градење политика и програми исто така е потребно учество на тимовите од јавната администрација кои добро ги познаваат проблемите и потребите за планирање на новите активности за остварување на целите кои се важни за административно работење.

Самите вредности и вештини со нивно прифаќање и спроведување бараат планирање обука и нивно континуирано спроведување.

Евалуацијата или процената на валидноста на преземени програми и мерки секогаш го привлекува вниманието на јавната администрација. Дали спроведените постапки се валидни, очекуваните цели се постигнати и кои промени треба да се направат.

Тимовите служат како организациска алатка за решавање проблеми и зголемување на флексибилноста за самите тимови да постигнат внатрешна кохезија и флексибилност. Тимското работење треба да има ефикасни канали на комуникација за да можат јавните службеници на полесен начин да ги споделуваат своите идеи и знаења.

Ефикасноста на тимското работење може да се согледа преку фидбек кој членот на тимот го добива од корисници на услуги и самата внатрешна атмосфера во тимот.

Според ова истражување јавните службеници се изјаснија дека во тимовите ви јавната администрација ги има основните елементи на тимска работа (заедничка енергија, вештини, иновации, квалитет, тимска ефективност) кои воедно беа поставени и како поединечни хипотези во ова истражување. Јавните службеници се чувствуваат дека припаѓаат на тимот во кој дејствуваат, лојални му се и меѓусебно имаат доверба. Во тимовите на јавната администрација во кои беше спроведено истражувањето како

карактеристика на тимот се среќава заемната привлечност, сличност и целите се со склад на потребите, вредностите и интересите на јавните службеници. Се среќава среден степен на кохезија, кој помага ефективно да се комуницира. Нивото на учество на самиот тим е високо т.е. јавните 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 јавната 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. Јавните службеници во тимовите во јавната 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.

Тимската работа во јавната администрација како што претходно е споменето во овој труд зависи од капацитетот на јавните службеници: повеќе јавни службеници даваат повеќе идеи, некој од службениците 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 јавни службеници туѓите идеи да ги сфатат со одредена критика во однос на своите. Според спроведеното истражување јавните 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. Во јавната администрација постои стабилен, адекватен укажувачки и теларантен професионален однос. Јавните службеници покрај професионалното знаење поседуваат и квалитети како личност. Тие се способни да ги препознаваат сопствените и туѓите чувства, а со тоа препознавање има голем предуслов за правилно реагирање во дадена ситуација.

Јавните службеници во јавната администрација од спроведеното истражување се изјаснија 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 јавните службеници. Најзначајниот момент во комуникацијата е пренесувањето на информации. Јавните службеници знаат да се прилагодуваат на проблемите и да ги предвидат во блиска и подлаечна иднина евентуалните проблеми со кои би се сретнале. Во секој тим во јавната администрација помеѓу јавните службеници се среќаваат различни интерперсонални односи. Постои реципроцитет т.т секој 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.

Потребите од обука се идентификуваат според приоритет, во зависност од барањата на секое работно место и секоја јавен службеник, заедно со целите на јавната администрација е секторот или работниот тим на кој припаѓа поединецот.

Раководителите ги предвидуваат обласитет за кои ќе се има потреба од обуки и знаењето и вештините што ќе бидат потребни за нив.

Генерална хипотеза во ова истражување беше тимската работа влијае позитивно врз ефикасното и ефективното остварување на целите во јавната администрација.

Со тимско работење се создава средина во која има или воопшто нема да има простор за грешки, во која се следат одлични резултати на индивидуално, организациско и тимско ниво.

**Заедничка енергија** - претставува интерперсонален систем во која секој член се карактеризира посебно. Системскиот интерперсонален пристап на тимско работење се однесува на проблемот на меѓусебната поврзаност на експертите во тимот. Ефектот во тимската работа во јавната администрација зависи од начинот, формата, квалитетот и меѓусебната поврзаност. Дека јасно треба да биде дефинирано чувството на припадност во еден тим, двете општини се изјасниле со позитивен став, т.е. дека во најголем дел се согласуваат дека јасно дефинираното место овозможува и полесен начина на извршување на обврските.

**Вештини** - интерперсоналниот пристап на тимската работа е поврзан со меѓусебните односи во тимот. Се забележува изразена потреба на членовите во тимот да имаат континуирана едукација да се стекнат со нови знаења и вештини кои ќе ги користат во иднина. Но и самите членови на тимот, потребно е да добијат фидбек за нивните резултати за работењето. Така сите членови во тимот ќе ги подобрат своите индивидуални вештини и знаења, со што ќе постигнат повисоко ниво на перформанс од менаџерот.

Двете општини во најголем дел се изјасниле дека се согласуваат со дополнително обучување, компетентност за извршување на задачите и флексибилност на работното место.

**Иновации** - испробувањето на нови методи, во текот на работењето од страна на членовите во тимот е исполнување на поголем успех и резултат во остварувањето на активностите. За да испробаат нови методи, членовите во тимот ги реализираат своите креативности, идеи и нивно реализирање. Исто така во текот на работењето од голем успех е членовите навремено да ги откријат проблемите за нивно брзо решавање, а со секое нивно решавање се придонесува за учење и развој во тимот. Двете општини се изјасниле дека делумно се согласуваат за подобрување на продуктивноста и работниот тек.

**Квалитет** - јасно дефинираните стандарди се неопходни во секое работење. Преку стандардите се следи на предокот во организацијата, за воспоставување професионална и функционална работа. Од голема важност во квалитетот на работењето е и редовното добивање на повратна информација, каде членовите ги согледуваат своите грешки и истовремено да направат корекции за да се спречи и намали грешење во реализирање на активностите. Двете општини најизразено се изјасниле дека најголем дел се согласуваат за квалитетот т.е. степенот на запознавање на клиентите и стандардите за следење

**Тимска ефективност** – важен аспект за функционирањето на една организација претставува нивото на ефикасност и ефективност со кое тимовите ги извршуваат

своите задачи. Ова најчесто се пресметува во смисла на време, пари или буџет и цел. Со ефикасното и навремено извршување на задачите, тимовите значително придонесуваат кон поголем перформанс, слика гледана од организациско ниво. За тимска ефективност исто така испитаниците се изјансиле со позитивен став, односно дека во јаголем дел се осгласуваат за тимска ефективност време, пари и планирани цели.

Ова истражување докажа дека тимовите во јавната 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. Kulić, dr Živko: Upravljanje ljudskim resursima, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2002, str. 157.
21. Lisa E. Gueldenzoph December (2007). Using teaching teams to encourage active learning. *North Carolina A&T State University*.
22. Ludlow R & Panton F. (1992) The essence of Effective Communication, Prentice Hall, Europe
23. Martin G. Moehrle (2006). Exploring Problems with function analysis. Expirimental Insights for team management *Journal compilation Blackwell Publishing*.
24. Michael A. West (2012) Effective Teamwork
25. Patrick Lencioni (2002) The Five dysfunctions of a team.
26. Peggy Dettmer, Linda P. Thurston and Norma J. Dyck (2004) Consultation, collaboration and teamwork for students with special needs
27. Peter Monette (2007) Teamwork.
28. Salas, Eduardo (2006). Fostering teams effectiveness an integrative theoretical framework.” *Department Of Management University of Florida*.
29. Sharon Boller (2005) Teamwork training
30. Team players and teamwork, completely updated and revised: new strategies for developing sucessful collaboration by Glenn M. Parker (Feb 8, 2008).
31. Timski rad – dr. Pavao Brajsa I dr Dirad Stakic
32. Varvel Tricia October (2004). Team effectiveness and individual Myers-Briggs Personality Dimensions *Journal of management in engineering*
33. Брајша, П. и Стакић, Ђ. (1991). Тимски рад. Загреб: Библиотека „Социјална заштита“. Лончаревић, Р. (2005). Менаџмент у акцији. Бања Лука: Економски факултет, Универзитет у Бањој Луци, стр. 181-255
34. Бредбери Т. и Гревс Ц. (2007):Емоционална интелигенција – брз водич, Култура, Скопје
35. Гантнабајн, Д. (2000): Директен маркетинг и управление с клиентите, Софт Прес ООД, Софиа
36. Ѓорѓиоски Благоја (1998): Менаџмент информациски системи, Економски факултет, Скопје

37. Закон за локална самоуправа на РМ С.В 07-346/1,чл.25 ст.1
38. Закон за локална самоуправа на РМ С.В 07-346/1,чл.29 ст.1
39. Закон за локална самоуправа на РМ С.В 07-346/1,чл.29 ст.2
40. Закон за локална самоуправа на РМ С.В 07-346/1,чл.30
41. Закон за локална самоуправа на РМ С.В 07-346/1,чл.35 ст.1
42. Закон за локална самоуправа на РМ С.В 07-346/1,чл.32 ст.1
43. Закон за локална самоуправа на РМ С.В 07-346/1,чл.32 ст.2
44. Закон за локална самоуправа на РМ С.В 07-346/1,чл.57 ст.1
45. Закон за локална самоуправа на РМ С.В 07-346/1,чл.57 ст.4
46. Закон за локална самоуправа на РМ С.В 07-346/1,чл.57 ст.2
47. Јанкулов Ј. и Забунов Г. (1997): Мениџмент, Тилиа, Софиа
48. Кава Р. Како да излезет на крај со непријатните луѓе, Наша култура, Скопје, 2007
49. Карнеги Д. Психологија на успехот – лидерство во вас, Наша книгас, Скопје, 2008
50. Ковеј С. (2007) Седумте навики на успешните луѓе, Наша култура, Скопје
51. Менаџирање на човекови ресурси во јавната администрација – скрипта за интерна употреба, припремиле проф.д-р Димитар Трајковски, проф. Д-р Сунчица Димитријоска
52. Милосављевиќ, и М., Видановиќ, И. (1999). Социјални рад и доброволне социјалне активности. Београд: ФПН.
53. Петковски К. и Јанкуловска П. (2006) Деловно комуницирање
54. Петковски К. и Симоновска В.(2008): Менаџмент во здравство, Херакли комерц, Битола
55. Сл.весник на РМ бр.61/04 од 13.04.2001 год чл.51
56. <http://www.pretpriemas.com/2010/07/28/timska-rabota-efektivnost/>



57. <http://www.psycport.com/news/2001/02/22xfdws1606-2214/Emotionalintelligence> Psyc PORT Emotional Intelligence vital, Bussines Times Associated Press Hamisah Hamid, February 22, 2001
  58. <http://www.statija.mk/archives/914>
  59. <http://www.statija.mk/archives/816>
  60. <http://www.ncrel.org/sdrs/areas/issues/educators/leadrshp/le200.htm>
  61. <http://www.teamworkonline.com>
  62. <http://en.wikipedia.org>
  63. [http://www.webstrategies.cc/emotional\\_intelligence\\_test.htm](http://www.webstrategies.cc/emotional_intelligence_test.htm): EQ Susan Dunn – About emotional intelligence (EQ)
  64. <http://www.oznet.ksu.edu/library/famlf2/EP108.pdf> : Managing conflicts
- Род Х. и Мартин Х. (2009) *Компаративна анализа на власта и политиката*, Скопје, Академски печат.
  - Стандарди со управување со човечки ресурси ( 2014) *Министерство за информатичко општество и администрација во соработка со Центар за управување со промени*.
  - Стандарди за добро управување во единиците на локалната самоуправа; Проект „Следење на принципите на јавната администрација во зачувување на вредностите на добро управување”(2017): Центар за управување со промени, Асоцијација за менаџментот консалтинг МКА-2000, Центар за истражувачко новинарство СКУП
  - Развој и координација на политиките и стратегиите и управување со човечки ресурси, ресурси во единиците на локалната самоуправа; Проект - „Следење на принципите на јавна администрација во зачувување на вредностите на добро управување (2018): Центар за управување со промени, Асоцијација за менаџментот консалтинг МКА-2000, Центар за истражувачко новинарство СКУП

## **ПРИЛОГ 1 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 кое ви го дистрибуираше.*

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

Ве молиме за искрен одговор

### **УПАТСТВО НА 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 да одговорите на сите прашања.
3. Успехот на истражувањето зависи пред сè од вашата искреност при одговорите.
4. Во овој прашалник се застапени прашања за различните аспекти на вашата работа.
5. Ви нагласуваме дека нема можност да бидете идентификувани

Ве замолувам да го прочитате секое прашање и да го искажете вашиот став со заокружување на бројчињата.

- 1.- целосно не се согласувам 2. - не се согласувам 3. - неодлучно 4. се согласувам 5. - целосно се согласувам.

Возраст:

1. до 34 години
2. 35 - 40 години
3. 41 -45 години
4. над 46 години

Пол:

1. Женски 2. Машки

Работен стаж во јавната администрација

образование:

- 1.Ссс 2.Всс 3.Виша школа

- Заедничка енергија и чувство на припадност што го делат членовите на тимот

1.Припадноста на тимот во јавната администрација е јасно дефинирана	12345
2.Јасно е одредена целта на тимот во кој се работи	12345
3.Внатрешната комуникација на тимот е ефикасна	12345
4.Секој член јасно ја знае својата улога во тимот	12345
5.Се чувствувам корисен член во својот тим	12345
6.Горд сум што припаѓам на овој тим	12345
7.Секој член дава сè од себе во работата со тимот	12345

- Вештини - обука на членовите на тимот, компетентност во извршувањето на нивната работа и флексибилност на работното место

1.Сите членови во тимот се соодветно обучени и компетентни за стручно извршување на работата	12345
2.Сите членови се обучени за административна работа и процедури поврзани за нивната работа	12345
3.Постои план за усовршување и додатна едукација на службениците во јавната администрација	12345
4.Потребите за едукација и усовршување системски се идентификуваат	12345
5.Се овозможува додатна обука врз основа на анализирани потреби на членовите на тимот	12345
6.Членовите на тимот се компетентни за извршување на активностите од тимот	12345
7.Членовите на тимот се флексибилни во извршувањето на активностите во тимот	12345
8.Членовите на тимот високо ја оценуваат дополнителната едукација	12345

- Иновации - барање начин за подобрување на продуктивноста и работниот тек

1.Членовите се поттикнуваат да испробуваат нови методи на работа	12345
2.Откриените проблеми во тимот брзо се решаваат	12345
3.Секоја иновација во тимот се цени и наградува	12345
4.Решавањето на проблемот се доживува како учење и развој на тимот	12345
5.Членовите на тимот често предлагаат иновации во работата	12345

- Квалитет - степен на запознавање со потребите на клиентите и стандардите за следење на нивното задоволство

1.Јасно дефинирани стандарди на работата на тимот	12345
2.Стандардите на работата на тимот редовно се следат	12345
3.Повратна информација за следењето на работата на тимот се добива редовно	12345
4.Постојат мерливи стандарди за ефектите кои се следат	12345
5.Тимот се придржува кон организациските стандарди за решавањето на проблемите	12345
6.Жалбите редовно се следат, а поуките се применуваат во понатамошната работа на тимот	12345

- Тимска ефективност

1.Време, пари и планирани цели	12345
--------------------------------	-------