

УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“

ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ – СКОПЈЕ

Интердисциплинарни студии



Последипломски студии по

**МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ОПШТЕСТВЕНИТЕ
ДЕЈНОСТИ**

**ТИМ ЛИДЕРОТ И НЕГОВАТА УЛОГА ВО ОСТВАРУВАЊЕ НА ЦЕЛИТЕ
НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА**

- Магистерски труд -

Кандидат:

Јасминка Цековска

Ментор:

Проф. д-р Јован Пејковски

Скопје 2015 година

Содржина

Вовед	7
1. Теоретски пристап кон проблемот на истражување	10
1.1. Поим и дефинирање на проблем на истражувањето	13
1.2. Дефинирање на клучни поими	14
1.3. Релевантни досегашни истражувања	19
2. Улогата и одговорностите на тим лидерот во организацијата	23
2.1. Развивање на стратегија која ќе му послужи на тим лидерот за остварување на веќе поставените цели	25
2.2. Обезбедување обуки кои му се потребни на тимот	27
2.3. Давање јасни инструкции на членовите од тимот	28
2.4. Примање повратни информации од членовите на тимот	29
2.5. Вршење мониторинг на сите членови од тимот	29
2.6. Управување со протокот на дневните задачи	31
2.7. Изготвување извештаи за успехот и работните задачи на тимот	32
2.8. Дистрибуирање на извештаи до соодветниот персонал	32
3. Менаџирање со тимот	33
3.1. Идентификување на луѓето во тимот	33
3.2. Пристап кон луѓето од тимот и поставување на цели	36
3.3. Одредување на целна група	39
3.4. Воведување на промени кои ќе придонесат за остварувањето на големите цели	41
3.5. Влијанието на лидерот врз своите вработени	42

4. Довербата помеѓу тим лидерот и тимот – клучен фактор во остварувањето на целите	43
4.1. Вработените сакаат да имаат до знаење дека лидерот придонесува за подобрување на тимот	43
4.2. Укажување почит кон сите членови од тимот	45
4.3. Поддршка и поттикнување на тимот	46
5. Начини за остварување на целите на организацијата преку самите вработени	50
5.1. Чекори при поставување на одредена цел	50
5.2. Начини за мотивација на вработените	52
5.3. Обука и тренинг	53
5.4. Учење	56
6. Методологија на истражувањето	57
6.1. Предмет на истражувањето	57
6.2. Цели и задачи на истражувањето	58
6.3. Хипотези на истражувањето	61
6.4. Варијабли на истражувањето	61
7. Методи и техники на истражувањето	63
7.1. Испитаници	63
7.2. Мерни инструменти, методи и техники	63
7.3. Популација и примерок	64
7.4. Статистичка обработка на податоците	65

8. Анализа и интерпретација на резултатите од истражувањето	66
9. Анализа и интерпретација на резултатите добиени по пат на прашалник на тим лидерите	68
10. Анализа и интерпретација на резултатите добиени по пат на скалирањето наменето за вработените	77
11. Анализа и интерпретација на резултатите добиени по пат на скала на проценка на работната средина наменета за вработените	89
12. Анализа и интерпретација на поставената хипотеза	96
Заклучок	99
Користена литература	102
Прилог (мерни инструменти).....	105

АПСТРАКТ

Улогата на тим лидерот е една од клучните фактори која влијае на развојот на организацијата, без разлика дали се работи за организација чиј продукт се материјални добра или се работи за организација која се занимава со услужна дејност.

Брзиот развој на општеството и динамичниот развој на организациите наметнува потреба од лидери (менаџери) кои се одликуваат со високи перформанси кои позитивно вршат ефектуирање врз вработените во организацијата. Лидерството е процес во кој едно лице со своите мисли, ставови и верувања може да влијае на другите на тој начин што ги наметнува своите цели над останатите, при што тие ги прифаќаат како свои и се стремат да ги остварат истите. Влијанието кое тим лидерот го рефлектира врз вработените е влијание кое лидерот го постигнува без принуда. Лидерот се разликува од останатите по тоа што поседува моќ која влијае врз вработените така што се создава доверба, почит и реализација на ефективни активности насочени кон реализација или постигнување на утврдените цели на организацијата, а со самото тоа и изградба на организација со високи перформанси. Во услови на брзи промени на денешницата, тим лидерот е оној кој мора постојано да биде во чекор со времето и успешно да го води тимот низ сите општествени и организациски промени. Притоа, самите тим лидери се соочуваат со внатрешни организациони предизвици и потреби за промени со цел да опстанат и да изградат ефективни организации.

Целта на овој труд е да се осознае како улогата на тим лидерот влијае на остварувањето на целите на организацијата и управување со човечките ресурси.

Клучни зборови: организација, тим лидер, цели.

Abstract

The role of the team leader is one of the key factors that affect the development of the organization, nevertheless it is for an organization that offers material goods or an organization that deals with service activities.

The prompt development of society and dynamic development of organizations requires leaders (managers) that are characterized by high performance that positively perform effectuating on the employees in the organization. Leadership is a process in which a person with their thoughts, attitude and beliefs can affect others in a way that imposes its goals above the rest in a way where they accept them as their own and strive to achieve them. The impact and influence that team leader reflects on it's employees is achieved without compulsion. Leaders differ from others beacuse they possesses a power that affects employees so that it creates trust, respect and effective implementation of activities aimed at implementation and achievement of stated objectives of the organization, and thus the construction of a high-performance organization. In times of rapid change nowadays, a team leader is the one who must keep pace with the time and trends so he can successfully lead the team through all social and organizational change. The team leaders themselves face internal organizational challenges and needs to change in order to survive and build effective organizations.

The purpose of this paper is to discover how the role of team leaders affect the achievement of the goals of the organization and human resource management.

Keywords: organization , team leader, purposes .

Вовед

„ Слабото лидерство може да ја уништи најдобрата стратегија, додека силното лидерство и со слаб план може да донесе победа "

Сун Це - кинески филозоф (514 п.н.е)

Гледано наназад во историјата на работата, концептот на тимска работа немал голема важност за функционирањето на успешните организации, како денес. Во новата ера на рапидни промени и глобална економија, тимската работа драматично влијае врз ефикасноста на организациите. Тимската работа се смета како современа форма на организација на врвот на менаџерската структура. Повеќето од организациите се потпираат на тимовите во ефикасното извршување на задачите и постигнување на целта, поради фактот што тимската работа обезбедува унапредување на извршувањето и поделба на одговорноста, создава атмосфера на доверба, поддршка и сигурност. Тимската работа ја зголемува мотивацијата и задоволството на вработените, нивната посветеност кон работата, ослободува креативност и создава вештини. Оттаму, од исклучително големо значење е се повеќе организации да ги осознаат предностите на тимската работа како еден од начините за унапредување на извршувањето, зголемена ефективност и ефикасност во работењето, како и постигнување на квалитетни и конкурентни по цена, производи и услуги. За успешно одвивање на тимската работа, потребно е да се одреди водич-тим лидер кој ќе се грижи за вработените, т.е. за својот тим, кој ќе придонесува за успешноста на тимот со кој што работи, а при тоа ќе успее да ги оствари целите на организацијата. Каква е улогата на тим лидерот и колку е значајна неговата функција во некоја организација се само дел од причините зошто е одбрана оваа проблематика за изработка на магистерски труд на тема: " Тим лидерот и неговата улога во остварувањето на целите на организацијата, при што посебно се согледува управувањето со човечките ресурси. "

Овој магистерски труд е посветен на улогата и важноста на тим лидерот во остварувањето на целите на организацијата и управувањето со човечките ресурси со цел да се постигне максимум ефективност во работата во организациите со

услужна дејност. Основна идеја е дека тим лидерот е клучен фактор во креирањето и обезбедувањето на позитивна организациска култура која може да биде значаен чекор кон мотивирањето на вработените, односно, клуч за подобрување на работната перформанса, и остварување на целите на организацијата преку самите вработени. Во услови на брзи промени на денешницата, тим лидерот е оној кој мора постојано да биде во чекор со времето и успешно да го води тимот низ сите општествени и организациски промени. Притоа, самите тим лидери се соочуваат со внатрешни организациони предизвици и потреби за промени со цел да опстанат и да изградат ефективни организации.

Создавањето на работна средина во која на вработените ќе им се "испраќа сигнал" дека она што го работат е многу важно и неопходно и дека тие ги споделуваат истите цели и вредности на организацијата, е многу важно за организациите кои се занимаваат со услужна дејност. Успешноста на ваков тип на организации лежи токму во способноста на лидерите да им покажат на вработените дека она што тие го работат е многу поважно од високо платените позиции. Имајќи во предвид дека во денешното општество, кога парите се најважното средство за опстанок, улогата на тим лидерот е многу тешка, пред се што повеќето вработени како главна мотивација за запазување на определени временски рокови е висината на приходите кои што ги земаат.

Што всушност значи да се биде ефективна организација и колку е голема улогата на тим лидерот за достигнување на организациска ефективност и остварување на целите на организацијата? Тоа се важни прашања кои инспирираат и поттикнуваат на размислување и со кои се занимаваат денешните теории и практичари по менаџментот во многу организации.

Теоријата, но секако и практиката и истражувањата, покажуваат дека успешни организации се оние кои своите вработени ги гледаат како најважен ресурс и сметаат дека клучот на успехот е во задоволните и мотивирани вработени. Организациите посветуваат големо внимание за да дознаат што ги мотивира вработените, што на вработените не им се допаѓа или од што не се задоволни во текот на целокупниот работен процес. Се прават согледувања во комуникацискиот процес, во организирањето на работните задачи и во сè она што во голема мера можеби ги попречува вработените во остварување на својата

работна изведба, а истовремено пречи во растот на организацијата, нејзината ефективност и поставување и конкурентност на пазарот на трудот. Се поголем број се организациите кои за поуспешно работење на одредени сектори вработуваат лице кое ќе биде нивен водич, кој ќе допридонесе за новно полесно управување, а воедно и остварување на целите поставени од страна на високиот т.е. топ менаџментот. Тим лидерот игра клучна улога во организациите од современ карактер. Што е она што ги мотивира вработените и како најдобро да се организираат човечките ресурси за остварувањето на своите цели е едно од најчесто поставуваните прашања од страна на експертите и практичарите по менаџмент. Како компоненти од највисок приоритет, во современиот менаџмент, секоја добро управувана организација, без разлика дали е од приватен, јавен или граѓански сектор, во нив гледа сигурен извор на напредок и добивка. Всушност, од имплементација на ефективни развојни стратегии насочени кон зголемување на мотивација на вработените и достигнување високо ниво на приврзаност кон организацијата зависи иднината и успехот на организацијата.

Менаџерското лидерство се дефинира како процес со кој на активностите на членовите на работната група се насочени кон остварување на групните цели, пред се на целите на менаџментот. Оваа дефиниција има неколку значења:

- Лидерството вклучува други луѓе - работници или следбеници
- Подготвеноста на членовите да ги прифатат упатствата на лидерот
- Членовите на групата помагаат да се дефинира статусот на лидерот како и самиот процес на лидерството

Задачата да се мотивираат вработените станува уште потешка поради фактот што и самите лични потреби се менуваат. На пример, во многу случаи паричниот надоместок не се смета како главен мотивациски фактор на вработените, што посебно е случај во непрофитните организации. Затоа, разни други мотивациски практики биле развиени, притоа земајќи ги во предвид прашањата на работна средина и работата сама по себе. Како менаџментот на организацијата, односно лидерот, може да им помогне на своите вработени да постигнат повисоко ниво на мотивација? Работа на добриот лидер е да им помогне на другите да го најдат најдобриот начин да ја задржат мотивираноста,

врз основа на нивните сопствени мотивациски стилови и ставови. Менаџментот, односно лидерите, исто така, имаат одговорност да создадат средина што ги инспирира и ги поттикнува вработените, така што тие можат да почувствуваат дека нивните лични мотивациски процеси се поддржани и ценети. Лидерите можат да помогнат да се создаде позитивен морал и мотивација во тимот, но и во секој вработен, едноставно преку создавање на организациска култура на соработка, доверба и наклонетост. Само на тој начин тим лидерот ќе може слободно да управува со човечките ресурси, без вршење на притисок, а преку работата на самите вработени ќе успее да ги оствари своите цели (зададени од топ менаџментот), т.е. целите на организацијата.

1. Теоретски пристап кон проблемот на истражување

Времето на транзиција на нашата земја од еден систем на договорна во систем на пазарна економија, е време во кое на креативен начин треба да се изврши реконструкција на институциите во системот, а пред се на стопанските субјекти. Успешниот лидер во вакви услови се јавува како човек кој може да ги поведе вработените во трансформација која ќе доведе до поефективно работење на организацијата.¹

Од друга страна глобализацијата на светската економија и неопходноста од извоз и конкурентска борба на светскиот пазар, е идеално време за докажување на лидерите, на луѓето со визија, кои можат да соберат тим на врвни менаџери и да ги поведат во остварување на сопствената визија. За да се остври ова потребни се познавања за улогата на лидерството и лидерот во процесот на стратешки менаџмент и остварување на целите на организацијата.

Иако лидерството постои од многу одамна (се мисли на неформалното лидерство), улогата на тим лидерот во организациите завзема се поголем размер во организациите во последните две децении. Улогата на тим лидерот е се поголема во организациите од приватен сектор. Токму и поради тоа во трудот се

¹ Дракулевски, Љ. (2007), *Лидерство – основа за ефективен стратешки менаџмент*: Скопје – Економски факултет, 2

согледува тим лидерот и неговата улога во остварувањето на целите на организацијата и управувањето со човечките ресурси .

Кога се пишува за лидерот и лидерството треба да се напомене дека често доаѓа до изедначување на поимот тим лидер и менаџер, иако меѓу нив има суштествени разлики. Лидерството подразбира процес, а не само чин, во кој одредена личност влијае на однесувањето на луѓето, насочувајќи ги кон остварување на одредени цели. Да се биде лидер значи не само да се биде врвен професионалец во одредена област, тој треба да биде лидер и во начинот на обраќање, лидер во комуникацијата и однесувањето. Лидерот мора да биде: уверен, информиран, ентузијаст, оптимист, кој се одликува со храброст и одлучност. Лидерот мора да совлада многу вештини-комуникациски вештини, вештини за вербални и невербални комуникации, спортски вештини и сл. Лидерството се базира на разбирање, предвидување и контролирање на однесувањето на вработените .

Лидерот мора да поседува желба за постојано подобрување и учење за нови информации. Само затоа, оваа функција му овозможува да создаде т.н. професионални или технички способности. Лидерот е личност со стил, добар изглед, манири, однесување, крајно професионален, знае како да го контролира емоциите и да постапува секогаш во согласност со правилата што бара бизнис комуникација.

" Што се однесува на стилот на раководењето, Курт Левин открива дека во пракса, постојат три основни стилови на управување со човечките ресурси: автократски, демократски, и нелиберален стил на менаџмент. Секој од овие стилови заслужуваат внимание. "²

Автократски стил

Ова значи дека лидерот е избран од страна на група. Сам носи одлуки и превзема одговорност за своето однесување, резултати и достигнувања на компанијата. Соработниците се придржуваат исклучиво до неговите

² Дракулевски, Љ. (1999), *Лидерството основа за ефективен стратески менаџмент*, Скопје: Економски факултет, 101

инструкции и насоки, ги почитуваат и имплементираат зададените одлуки и наредби. Лидерот од автократски стил официјално комуницира со подредените.

Овој стил се применува на работа која треба итно да се заврши, во подопределени соработници со нестабилна група и на почетокот дава добри резултати. Сепак, доколку се применува неселективно, долгорочно, не водејќи сметка на нивото на човечки ресурси и потребните соработници, станува лимитирачки фактор во развојот на компанијата.

Демократски стил

Овој стил на раководство е таков стил каде што лидерот ги охрабрува соработниците да учествуваат во утврдувањето на целите и одредување на целите на работа, да дадат идеи и предлози за решавање на соодветните проблеми, да учествуваат во одлуките. Лидерот не дава детални инструкции, тие често се контролирани од страна на соработниците. Им дава слобода да работат според заеднички определени планови. Предноста на овој тип на лидерство е ефикасното активирање на човечките ресурси, но не и на остварувањето на целите на компанијата. Овој стил на управување е најмногу подржуван од страна на работниците, но ова важи само доколку компанијата работи во релативно стабилни економски услови.

Либерален стил

Овој стил на лидерство значи дека лидерот на своите соработници и поединци им овозможува слобода, без голема контрола и надзор. Овој стил на менаџмент може да даде добри резултати во група на професионалци, поединци, експерти и креативни луѓе кои имаат развиено само-контрола и на кои им треба слобода да ги изразат своите креативни потенцијали.

Во пракса, тоа често го покренува прашањето: Каков стил ќе даде најдобри резултати? Одговорите се како што следува: Доколку одлуката треба да се направи веднаш и да преземе итна и недвосмислена активност, тогаш најмногу одговара автократскиот стил. Групата со високо квалификувани човечки ресурси е најпогодна за либерален стил на менаџмент. Со други зборови, лидерот треба

добро да ги знае сите три стилови на управување, да го избере најдобриот, во зависност од ситуацијата во организација.

Без разлика на стилот на раководење, главна задача на секој тим лидер е да се мотивира вработениот до тој степен за да може да ги постигне целите на организацијата преку самите вработени и воедно и да ги искористи потенцијалите на човечките ресурси со цел да се постигнат што подобри резултати.

1.1. Поим и дефинирање на проблем на истражувањето

Главниот проблем кон кој е насочено ова истражување е тим лидерот и неговата улога во остварувањето на целите на организацијата и управувањето со човечките ресурси. Поконкретно, истражувањето е фокусирано на тоа на кој начин тим лидерот влијае на вработените во својот тим, која е неговата улога и како најлесно да ги оствари своите цели и целите на организацијата преку самите вработени. Ако се земе предвид дека мотивацијата на вработените е една од клучните но и најчесто најтешка задача на лидерите, тогаш може да се претпостави дека резултатите од ова истражување може да послужат како солидна основа за креирање на стратегии за мотивација кои ќе водат кон задоволни, продуктивни и лојални вработени што пак е значаен услов за добра перформанса. За лидерите е од посебен интерес да разберат што е тоа што ги мотивира вработените бидејќи високо мотивираните вработени можат со сопственото однесување да придонесат кон значително зголемување на продуктивноста или значително намалување на проблемите во организацијата. Истражувањето треба да укаже на потребата од лидер, човек кој успешно ќе го води својот тим и ќе управува со човечките ресурси во организацијата на начин кој најдобро го знае и умее. Позади секој успешен лидер стои успешен тим, па токму поради тоа од голема важност е како тим лидерот ќе го перцепира својот тим, начинот на кој ќе ја поттикне мотивацијата на вработените, а со тоа и ќе ги оствари целите на организацијата. Значајно за тим лидерот е пред се да оформи тим кој нема да се менува (се мисли за структурата на тимот, т.е. самите вработени). Ова истражување таргетира поими кои се доста комплексни, како што се организација, мотивација, човечки ресурси, менаџмент, лидерство и сл.

за кои постојат различни дефиниции од различни автори. Следствено, на самиот почеток се презентирани дел од постојните теории и модели за поимите како и рамката на проблемот на истражување со цел да се разбере основниот концепт за темата и да се обезбеди внатрешен увид во она што е веќе познато за предметот на истражување.

1.2. Дефинирање на клучни поими

Во трудот ќе бидат користени следниве клучни поими :

- **Организации** – социјални системи кои се карактеризираат со строга хиерархиска структура во односите на моќ меѓу вработените.

- **Менаџмент** – чин на дејствување на луѓето со цел да се остварат посакувани цели. Менаџментот вклучува планирање, организирање, водење или насочување, како и контролирање и организирање (група на едно или повеќе лица) или обид за остварување цел. Вештината подразбира користење и манипулирање на човечки ресурси, финасиски ресурси, технолошки ресурси и природни ресурси. Менаџментот исто така може да се однесува на личност или луѓе кои го вршат чинот на управување. Терминот менаџмент потекнува од англискиот јазик и се однесува на активност на организацијата која вклучува определени функции со кои на ефикасен начин се обезбедуваат, распоредуваат и искористуваат физичките ресурси и човековите сили за остварување на организациските цели. **Менаџерите** се носители на менаџментот така што тие ги извршуваат следниве главни функции во организациите: планирање, организирање, кадровска политика, водење и контролирање.

Во секоја голема производна организација постојат менаџери на повеќе нивоа и тоа:

- праволиниски (непосредни раководители)
- средни менаџери (пр. управник на произведен погон, шеф на продажба)
- главни извршни менаџери (претседател на управен одбор)

• **Вработен** – "Лице кое е во служба на друго лице под каков било договор за ангажирање, прецизен или имплициран, устен или на писмено, со кој работодавачот има моќ или има право да го контролира и воведи вработениот во материјалните детали околу тоа како функционира работното место"³

Експлицитно, вработен е секое лице ангажирано или вработено од страна на еден работодавач за да изврши одредена "работа". Во повеќето современи стопанства, терминот вработен се однесува на специфично дефиниран однос меѓу едно лице и едно претпријатие, кој се разликува од оној наспрема корисник, или клиент.

• **Мотивација** – Мотивацијата од механички аспект претпоставува, процес во кој однесувањето на вработените во една организација е поттикнато, стимулирано и канализирано кон остварување на организациските цели. Од личен, индивидуален аспект, мотивацијата претставува внатрешна состојба која води кон остварување на личните цели на индивидуите. Двата аспекти при дефинирањето имаат значење кое се огледува преку фактот што мотивацијата ги оправдува, вреднува напорите на индивидуата за остварување на личните цели, од една страна, а од друга страна, ги верификува напорите на менаџерот што ги извршува во функција на остварување на поставените организациски цели.

Процесот на мотивирање полесно е да се согледа доколку се познава теоријата за мотивација од Абрахам Маслов⁴, бидејќи факторот кој мотивира одредена група работници, врз некоја друга група може воопшто да нема влијание. Теоријата објаснува зошто луѓето имаат одредена потреба. Мотивирањето се постигнува со хиерархиско задоволување на потребите и тоа од оние најпотребните, па кога ќе се задоволат тие потреби се преминува на потребите од повисоко ниво.

³ Henry, C.B.(1979), Black's Law Dictionary - Fifth Edition: Saint Paul - West Publishing, 471

⁴ <http://www.webasticno.com/teorija/maslow-i-hijerarhija-potreba/>

Потребите се подредени по следниов ред:

- 1) Психо-физиолошки потреби – јадење, спиење, пиене, секс.
- 2) Сигурносни потреби – економска сигурност, заштита од опасност.
- 3) Општествени потреби – контакти, припадност, пријателство, комуникација.
- 4) Потреба за почитување – признание, напредување, углед, компетентност, статус, престиж, титула, самопочит.
- 5) Потреба за самодокажување – сопствено креативно обликување, постигнување успеси, решавање задачи, делегирање, понатамошно образование, интереси, користење на влијанието, тимска работа, предлози за подобрување.

Со задоволување на првото ниво на потреби, престанува да важи мотивот за нивно задоволување, а доаѓаат во преден план мотивирачките фактори со кои се исполнуваат повисоките нивоа на потреби. Пример, доколку се мотивираат вработените исклучиво со покачување на платата, тогаш мотивирањето се постигнува за одреден период. По одреден период, тој мотивирачки ефект ќе заслабне и вработениот пак ќе сака да му се покачи платата, па ова може да се случува во недоглед. Поради тоа, се препорачува согледување на целата скала на мотивирачките фактори, со чија комбинација би се постигнале најдобрите мотивирачки резултати.

Во праксата често се користи мотивацијата која што е базирана врз основа на **страмот**. Тим лидерот има можност да казни некого, да му намали плата, да му даде отказ, па тоа врз вработениот дејствува како мотивација да работи подобро. Но, бидејќи вработениот работи континуирано под стресна ситуација, тој не само што нема да има доволно желба за работа, туку, доколку му се понуди некое друго работно место, тој веднаш ќе го напушти претходното работно место се со цел да ја избегне стресната ситуација во која се наоѓа. Иако при аплицирање на одредена работа, често оние кои аплицираат за работа наведуваат дека можат да работат под притисок, практиката не го покажува тоа. " Наспроти ова, постои мотивацијата базирана на **задоволство**. Тоа е најсилен облик на мотивацијата. Тука парите се во втор план, а посветеноста на работата во преден, бидејќи вработениот од таа работа го црпи своето задоволство и својата среќа. Како

стимулативни средства за зголемување на мотивација најчесто се користат: пари, признанија, одмор, доделување на дел од акциите, сакана работа, напредување, слобода, личен развој, забава, подароци и слично. Понатаму, постојат различни варијации како: плаќање на стипендии за дошколување, со што вработениот би стекнал поголемо знаење, поголема плата и подобро работно место. Воведување на флексибилно работно време, би било добро за млади работници како и за млади родители. Па, доколку би доцнеле на работа, поради свои причини, тоа би го надокнадиле со подолго останување после работно време. Можност да се работи и во недела, така што ќе се добие поголем број на слободни денови. Доделување награда на заслужен работник. Може да се прогласи работник на годината, а како награда може да се испрати на бесплатен одмор или да му се додели некоја друга бенефиција. "⁵

Што е тоа што вработените најмногу ги мотивира, треба да се дознае од дирекната комуникација со вработените. Токму поради тоа менаџерите треба да бидат во постојан контакт со своите вработени. На тој начин ќе дознаат што е она што ги мотивира. Кога се работи за големи компании, тогаш менаџерите од пониско ниво треба да предлагат работници кои заслужуваат награди, како и методи со кои ќе се стимулира работењето на останатите вработени. Притоа мора да се води сметка да се наградуваат вистински луѓе, односно луѓе кои го заслужуваат тоа.

Секоја награда, доколку е јавна, треба да биде образложена. Сите вработени, треба да знаат зошто наградата е доделена и какво е тоа однесување, кое и понатаму ќе доведе до добивање на награди и признанија. На овој начин, ќе се стимулира позитивното однесување на вработените, а од друга страна ќе се избегне љубомората и озборувањето кај другите вработени. " Мотивирањето, наградувањето, казнувањето го прават своето, но сепак врвниот менаџер треба почесто да слегува во различни сектори (производство, маркетинг, продажбата), за да утврди што се случува на теренот. Можно е се да се испланира до детал, да се вложат и средства и време и труд за да се оствари зацртаното, а нељубезноста на вработениот се да уништи. Заради тоа, менаџерите практикуваат да поминат одредено време во производството или продажбата. На тој начин, тие не само што се запознаваат со проблемите кои се јавуваат, туку создаваат близок однос

⁵ <http://www.webasticno.com/teorija/maslow-i-hijerarhija-potreba/>

со вработените, а воедно стануваат пример за вработените. Доколку менаџерот може во секој момент да ја утврди одговорноста на секој од вработените, за извршување на работните задачи, тогаш можностите за грешките се намалуваат. Меѓутоа, тоа е многу мачен процес, кој тешко може да се реализира докрај, бидејќи е многу тешко да се утврди кој направил грешка и затоа е препорачливо работниците да се мотивираат правилно да ја вршат работата, а не да се оди на казнување доколку дојде до неисполнување на обврските."⁶

- **Организациска култура** – збир на вредностите и однесувањата на менаџментот и вработените во една организација.

" Организационската култура ги вклучува очекувањата на организацијата, искуства, филозофија, и вредности кои ги држат заедно, и се изразува со својата слика за себе, внатрешната работа, интеракции со надворешниот свет и идните очекувања. Таа се заснова на заедничките ставови, верувања, обичаи, пишани и неписани правила кои се развиени во текот на времето. Исто така терминот култура може да се сретне под терминот корпоративна култура. Таа влијае на продуктивноста и ефикасноста на организацијата и дава насоки за грижа за вработените, квалитет на производот и безбедноста, и грижа за животната средина. "⁷

- **Тим лидер** – подразбира процес, а не чин, во кој одредена личност влијае на однесувањето на група луѓе, насочувајќи ги кон остварувањето на целите на организацијата.

- **Пол** – се однесува на родот на кој припаѓаат вработените во организациите кои се занимаваат со услужна дејност

- **Возраст** – Се однесува на возрасна група на која припаѓаат вработените лица

- од 20 до 29

- од 30 до 39

⁶ <http://www.pretpriemac.com/motiviranost-na-vrabotenite/>

⁷ <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-culture.html>

- над 40 год.

• **Степен на образование** – се однесува на степенот на образование со кој се имаат стекнатите вработените во организациите кои се предмет на интерес

- средно образование

- високо образование

• **Работен стаж** – се однесува на времето (изразено во години) поминато во организацијата, независно од договорот за вработување (определено или неопределено)

- од 0 до 5 год.

- од 5 до 10 год.

- над 10 год.

• **Работна позиција** – се однесува на позицијата која ја имаат вработените во организацијата (го опишува работното место)

• **Плата** – се однесува на месечниот надоместок кој го зема вработениот, кој што го зема за својот ангажман во организацијата, за својата посветеност во работата и запазувањето на временските рокови.

- до 15 000 МКД

- од 15 000 до 25 000 МКД

- над 25 000 МКД

• **Награди** – признание за успешно завршена работа кое може да биде материјално (парично) и нематеријално (повисока позиција, почит)

1.3. Релевантни досегашни истражувања

Постојат бројни истражувања и студии кои го согледуваат лидерството од различни аспекти, кои до скоро можеа да се сведат на три главни пристапи за

проучување за лидерството⁸: од аспект на карактерните црти (особините) што ги поседуваат успешните лидери, од аспект на утврдување на однесувањето што ги карактеризира успешните лидери и од аспект на ситуацијата (уште познат како пристап на контингенција) според кој ефективноста на лидерот зависи од ситуацијата во која се наоѓа тој, односно од задачите за извршување, способностите и очекувањата на подредените. Првите размислувања за лидерството се од аспект на карактерните црти на лидерот. Главно истражување во оваа теорија било разграничувањето на лидерите од останатите преку нивните особини или црти. Лидерот се дефинира како човек кој ги поседува следниве карактеристики: енергичност, доминација, интелигенција и сл. Се сметало дека овие црти се вродени кај самиот лидер и може да се искористат за предвидување на ефикасноста на лидерот во бројни ситуации. Се разгледуваат и други фактори како што се: место на раѓање и средината во која што тој живее и расте, културни практики, воспитување на децата, рана социјализација, социоекономски статус на родителите и сл. Концептот за цртите на успешниот лидер се заснова на следниве претпоставки:

- Човекот е поважен од ситуацијата;
- Ако може да се идентификуваат главните црти на успешните лидери, истражувачите ќе се насочат во тој правец се со цел да го откријат клучот за создавање на успешен тим лидер;
- Идентификацијата на цртите ќе им овозможи успешно да се селектираат најуспешните лидери;

При длабинска анализа на бројните истражувања во оваа област, кои во педесетите години на дваесетиот век се направени над 100, се утврдува дека успешните лидери поседуваат само 5% од наведените црти за успешен лидер.⁹ Од истражувањата спроведени во рамките на парадигмата за белегот, односно

⁸ Дракулевски, Љ. (2007), *Лидерство – основа за ефективен стратегиски менаџмент*: Скопје – Економски факултет, 99 /100

⁹ Дракулевски, Љ. (2007), *Лидерство – основа за ефективен стратегиски менаџмент*, Скопје – Економски факултет стр. 99 /100

цртите на лидерот може да се земат во предвид како општо прифатени следниве црти на лидерот :

- Интелегенција, т.е поединецот да е над просечно ниво, но не на ниво на генијалност. Интелегенцијата е особено важна при решавање на општи и абстрактни проблеми.
- Иницијативност, т.е. независност. Способност за реализација на иницијативите во практика. Се увидело дека иницијативата опаѓа со годините т.е. возраста на лидерот.
- Самодоверба, т.е. висока оценка на нивото на компетентност и амбиции

Освен овие квалитети на лидерот кои што влијаат на успешноста на лидерот, тука може да се вклучат и многу други како: добро здравје, социоекономски статус, ентузијазам, интегративност, храброст, сигурност, решителност, енергичност и сл. Поседувањето на сите овие црти сепак не е пресудно за успешноста на лидерот. Постојат премногу исклучоци, луѓе кои не поседуваат некои од главните црти, а сепак се успешни како лидери. Успешноста на лидерот, покрај тоа што зависи од личните црти, сепак во голема мера зависи и од ситуацијата во која што се наоѓаат самите лидери, како и од тимот и средината во која што работат.¹⁰ Теоријата на карактерни црти има свои слабости поради тоа што таа не укажува на тоа кои се најважни, а кои помалку важни карактерни црти на личноста на лидерите. Покрај тоа, таа не може да извлече некои заеднички црти кои би биле поседувани од поголем број на лидери и по кои самите тие би биле препознатливи. Оваа теорија не ги проучува ниту особините кои се потребни за стекнување на лидерство, ниту особините неопходни за негово одржување. Основна нејзина слабост е што главно го оценува наместо да го анализира однесувањето на лидерите. Сепак и покрај тоа, настојувањата да се откријат и да се предвидат цртите на карактерот на ефективните и успешните лидери продолжуваат понатаму.

Најважна карактеристика на секој успешен лидер е " способноста да раководи " која се изразува во вештината да се насочува работата кон останатите од тимот, да се организираат и да се здружат напорите за постигнувањето на

¹⁰ http://en.wikipedia.org/wiki/Trait_leadership#Criticisms_of_trait_leadership

заедничките цели, пред се целите на менаџментот. Други исто така важни карактеристики на лидерот се: потребата од професионален раст, интелектуални способности, потреба од саможртвување, решителност и самодоверба.¹¹

Едно поново истражување на Ворен Бенис¹² ја потврдува поврзаноста помеѓу личните карактеристики на лидерот и ситуационите фактори. Воспоставена е силна зависност помеѓу истакнатите карактеристики на успешниот лидер и начинот на кој го гледаат поединците. Авторот доаѓа до заклучок дека има силна поврзаност помеѓу лидерот (се мисли на особините) и како тој е прифатен од подредените. Во таа смисла главните црти на успешниот лидер се: управување на вниманието, разбирањето, довербата на подредените и сл. Во практиката лидерството е комбинација на карактеристики кои се важни, но нивното поседување не води секогаш до успех.

Дека лидерските црти не се оние кои секогаш можат да помогнат при преопознавањето дали еден лидер ќе биде успешен или не, може да се потврди и преку секојдневни примери. Често среќаваме неуспешни лидери кои поседуваат т.н. „лидерски црти“ дури и во поголем степен од успешните лидери. Покрај тоа може да се забележи дека дел од подредените исто така поседуваат слични квалитети, но не сакаат да бидат лидери и многу малку од нивните колеги велат дека би ги прифатиле како такви. Констатираните ограничувања на теријата за цртите крие опасност од занемарување на напорите за идентифукување на збир на особини кои би биле карактеристични за сите лидери. Во пракса повеќето менаџерски шеми за селекција на кадри работат врз основа на некои претпоставки, често неспецифични, засновани на црти, кои се неопходни предуслови за ефективно лидерство. Зголемувањето на бројот на жените во работната сила покренало многу прашања за разбирање на сличностите и разликите меѓу лидерите од различен род (мажи и жени).

Во оваа насока се формулирани истражувачки задачи¹³ кои се однесуваат на тоа дали жените и мажите: 1) превземаат бројни лидерски улоги внатре во

¹¹ http://basaga.org/wiki/index.php?title=Лидерски_качества

¹² http://changingminds.org/disciplines/leadership/articles/bennis_qualities.htm исто

¹³ Liisa H., Jeff H., Anna-Maija L.(2010), Sinikka, *Leadership through the Gender Lens -Women and Men in Organisations*, Helsinki, 5

групите 2) користат различни лидерски стилови, 3) дали имаат просек на помалку или повеќе ефективни во лидерските улоги, 4) дали постојат ситуациони разлики кои допридонесуваат за разбивање на полови разлики во лидерската ефикасност.

Важно откритие на теоријата за цртите е врската помеѓу ефективното лидерство и односот помеѓу интелектуалното ниво на менаџерот и на подредените. Цртите играат централа улога во перцепцијата на лидерите. Социјалните перцепции се важни за определување на цртите кои се вплетени во човечките структури за лидерството. Доколку се несоодветни, овие црти имаат потреба од корекција преку тренинг и развој. Од лидерите во 21 век се бара да бидат луѓе кои имаат визија за тоа каде сакаат да водат, да бидат способни да ги организираат напорите на другите, да ги остваруваат целите кои произлегуваат од визијата. Лидерството бара да се избераат вистинските личности, и пред се има потреба од мотивирани луѓе. Тоа значи дека визијата на лидерите е да ја доведат организацијата на високо ниво на знаење и работење. Она што ги прави различни работите во 21 век, е дека светот е променет. Во исто време тој станал покомплексен благодарение на информациската и технолошката револуција. Лидерите на оваа нова индустриско информациска ера се способни да ја користат и развиваат моќта на информациските технологии и да ги искористат новите можности кои им се укажуваат. Претходно објаснетите теории за цртите најдобро функционираат во демократските општества. Според оваа теорија секој може да е ефективен лидер ако се однесува на начин кој одговара на ситуацијата во која што се наоѓа.

2. Улогата и одговорностите на тим лидерот во организацијата

Тим лидер е лице кое безбедува насоки и упатства на група поединци, кои исто така може да бидат познати како тим, со цел постигнување на одредена цел. Ефективниот лидер ги знае силните страни на своите членови, но и нивните слабости и мотивации. Улогата и одговорностите на тим лидерот е голема. За да се дојде до појасна претстава за тоа што претставува тим лидерот подетално ќе бидат објаснети одговорностите и функциите на лидерот.

Тим лидерот има збир на улоги во организацијата. Неговата работа е да ги оствари целите на организацијата при тоа користејќи ги сите ресурси кои му се достапни, вклучувајќи ги и другите вработени или членови на тимот. Бидејќи улогата на тим лидерот е голема, во прилог на тоа ќе биде наведена листата на важни улоги кои тим лидерот треба да ги практикува често:

- Развивање на стратегија која ќе му послужи на тим лидерот за остварување на веќе поставените цели
- Обезбедување обуки кои му се потребни на тимот
- Давање јасни инструкции на членовите од тимот
- Примање повратни информации од членовите на тимот
- Вршење мониторинг на сите членови од тимот
- Управување со протоколот на дневните задачи
- Изготвување извештаи за успехот и работните задачи на тимот
- Дистрибуирање на извештаи до соодветниот персонал

Тим лидерот е одговорен за насочување на групата на вработени кон правилен начин на работа како тие би го завршиле зададениот проект навремено. Тие се одговорни за развивање и спроведување на временска рамка на нивниот тим која ќе им користи за да ја достигнат својата финална цел. Најчесто застапен начин за остварување на целите е преку делегирање на задачи на тимот вклучувајќи се и себе си. Самиот лидер треба да направи план за работа. Како пример се дава приказ на одговорноста која што ја има тим лидерот на секторот за телефонска продажба во Близу ДООЕЛ Скопје.

Пример: Доколку во месец декември им истекуваат 2000 договори на корисниците на Близу, тим лидерот е тој кој треба да направи план за работа. Ако во моментот овој сектор располага со 5 агенти кои ги контактираат исклучиво коирисниците чиј што договор е пред истек, самиот лидер на секој агент ќе треба да му додели под 400 корисници (доделувањето на базата на корисници зависи од одговорностите кои ги има секој вработен поединечно). Ако на дневно ниво се контактираат по 60 корисници од агент тоа се 300 корисници дневно. Според ова база на корисници на кои договорот им истекува во декември ќе биде исконтактирана во рок од 7 дена. Бидејќи според процедурата за обнова на договорот корисникот треба да биде исконтактиран по 7 дена за да се потсети дека

треба да го обнови договорот ќе остане доволно време за работата да биде завршена навремено. Лидерот е оној кој ќе комуницира со корисниците кои сакаат да преговараат, односно имаат посебни барања. Одговорноста на лидерот е да изготви план за работа и да има контрола над работата. Затоа е подобро лидерот поголемиот дел од времето да го поминува во ист простор со самите вработени, се до оној момент додека не се издигне одговорноста и довербата на повисоко ниво. Ова е од голема важност затоа што на крај, за сите успеси или пак неуспеси на тимот, пред се оговара самиот лидер.

2.1. Развивање на стратегија која ќе му послужи на тим лидерот за остварување на веќе поставените цели

За да успее во своите цели тим лидерот пред се треба да развие стратегија на кој начин ќе ги насочи вработените во остварувањето на истите. Она што е важно за самиот лидер е тоа што тој треба да постави стратегија за исполнување на задачите и да се придржува кон истата. Токму поади тоа во последно време се повеќе се практикува стратегискиот менаџмент, се со цел да се предвидат работите предвременно и да се создаде начин за да се исполнат целите кои се поставени од страна на менаџментот.

"Развивање на стратегија е процес со кој менаџерите определнуваат долгорочна насока за организацјата, поставуваат специфични цели, развиваат стратегии за исполнување на тие цели, притоа имајќи ги во предвид сите релевантни интерни и екстерни околности, превземајќи се што е потребно за спроведување на тие плански активности"¹⁴

Секоја организација во денешно време располага со ралични потенцијали како што се физички (опрема, технологија, земјиште), организациски (организациска структура, планирање...), човечки (искуство, вештини, познавања, способности ...). Целта на било која организација е комбинирање и

¹⁴ Thompson, A. (1990) JR., *Strategic Menagement-Concepts and Cases*, 5th edition, Homewood, IL., IRWIN, 3

спроведување на овие потенцијали на начин кој ќе им осигури конкурентска предност. " Токму поради тоа е потребно лидерот директно да се вклучи во процесот на стратискиот менаџмент во организациите и тоа:

1. Да учествува во изработка на стратегискиот план како за прашањата поврзани со луѓето од тимот, како и за прашањата во врска со способноста на расположливите човечки ресурси за имплементација на одредени стратегиски алтернативи;
2. Да ги познава стратегиските цели на организацијата;
3. Да знае кои видови на вештини, однесувања и ставови кај вработените се потребни како потпора на стратегискиот план;
4. Да развие програми кои ќе осигурат дека вработените навистина ги поседуваат тие вештини, однесувања и ставови;

Стратегиското планирање е неопходно за секој лидер бидејќи на тој начин самиот лидер има план по кој ќе се раководи во иднина. Стратегиското планирање е всушност план како да се работи во иднина. На тој начин можат да се предвидат многу фази кои се важни во остварувањето на целта која е веќе поставена. Кога целта е веќе дефинирана, од голема значајност е да се направи план по кој ќе се остварува истата. Во стратегискиото планирање се опфатени вработените кои ќе бидат потребни за да се оствари целта, нивните слаби и силни страни, ќе се увиди што треба да се промени за да се работи поефективно, кои работи се незначајни, на што треба да се посвети посебно внимание и сл. На овој начин ќе се дефинираат и ресурсите кои ќе бидат потребни за во иднина.¹⁵

Она по што се разликуваат организаците кои имаат стратегиски план од останатите е тоа дека тие не тапкаат во место, тие дејствуваат. На овој начин е полесно да се оствари целта, бидејќи самите организации веќе се подготвени за предизвиците кои ги очекуваат во иднина. Постојат компании кои имаат дефинирани стратегиски планови за многу години во иднина. Секако дека тие планови ќе трпат многу промени, во зависност од ситуациите кои ќе се појават, но овие организации за разлика од оние кои немаат развиено стратегиски план, се секогаш чекор понапред од другите, бидејќи тие како што напоменавме не стојат во место, постојано одат напред со нови идеи и решенија.

¹⁵ Бојадиев, Д. (2009), *Менаџмент на човечките ресурси*, Економски факултет, Скопје, 33

2.2. Обезбедување обуки кои му се потребни на тимот

" Во денешното општество на брзи промени и развој обуката е неопходен фактор за развој на самите вработени. Обуката како посебна функција на менаџментот привлекува се поголемо внимание во теоријата и практиката. Причини за тоа се - зголемување на конкуренцијата помеѓу организациите, континуираните промени во организацијата, техниката, технологијата, состојбата на пазарот на работната сила и сл. Тим лидерот е оној кој треба да увиди каква обука им е потребна на вработените и истата да им ја овозможи.

Обуката може да се дефинира како системски процес на збогатување и проширување на знаењата, вештините и однесувањата на човечките ресурси со цел подобро и пофиксано извршување на работата на конкретното работно место. " ¹⁶

Знаењата го опфаќаат она што поединецот треба да го знае за да ги извршува работните задачи.

Вештините се однесуваат на она што поединецот треба да може да го извршува во остварувањето на работните задачи.

Однесувањата се поврзуваат со ставовите на поединецот спрема работните задачи и луѓето со кои воспоставува меѓусебни односи при нивното извршување.

Главна цел на обуката е да овозможи поединците да го достигнат најдоброто ниво на работа. Обуката на човечките ресурси претставува комплексна функција која бара квалитетно извршување на низа активности. Нејзините конечни резултати зависат од тоа колку тие активности се добро извршени. Самиот лидер треба да определи каква обука им е потребна на вработените како и да определи дали таа обука е потребна на одреден член на групата или на сите вработени. Обезбедувањето на квалитетна обука е од големо значење на самиот тим бидејќи преку обуката ќе се надоградат знаењата на

¹⁶ Боациев, Д.(2009), *Менаџмент на човечките ресурси*, Економски факултет, Скопје, 151

вработените, ќе се овозможи нов пристап кон работата, а исто така ќе се создадат и олеснителни околности при остварувањето на целите. Доколу самата организација не располага со квалитетен тренер кој ќе им одржи обука на вработените, најдобар начин да се направи тоа е да се обезбеди таква обука преку надворешна (аутсорс) компанија која што е специјализирана за обуки од таков карактер која што им е потребна на вработените. Бидејќи ваквите обуки кои се организирани од страна на надворешна компанија се прилично скапи, самиот лидер треба да биде внимателен при носењето на одлука кои членови од тимот треба да ја посетат оваа обука. Често поради заштеда на време и пари, самите компании овозможуваат посета на обуки на мал дел од тимот, се со цел истите да го пренесат знаењето на своите колеги, а тие на тој начин да заштедат. Но во некои случаи ова може да биде сосема погрешно, бидејќи некогаш самите посетители на обуката не се во можност истата да ја пренесат на своите колеги.

2.3. Давање јасни инструкции на членовите од тимот

Успешноста на тимот зависи и од тоа какви инструкции тие ќе примат од страна на тим лидерот. Многу е важно вработените да бидат правилно насочени. Поради тоа смиот лидер пред се треба да им објасни која е нивната главна цел кон која треба да се стремат, да се даде на знаење колку остварувањето на таа цел е битна за целиот тим и да им се дадат јасни насоки како треба да се извршат одредени задачи. Поради тоа лидерот треба да биде јасен во своето излагање, да има точно дефинирани цели и инструкции. Тим лидерот треба да им биде на располагање постојано на луѓето од тимот, бидејќи е можно да се случи секој на различен начин да ги протолкува задачите кои му се зададени. Самиот лидер по давањето на инструкциите треба да обезбеди време да одговори на сите прашања кои ќе бидат поставени од членовите. Лидерот исто така треба да им нагласи дека им стои на располагање на луѓето од тимот доколку имаат нејаснотии и прашања поврзани со работата. Откако самиот лидер ќе увиди дека инструкциите се јасно поставени и разбрани од другата страна, треба да се повлече и да ги следи исходите од сработеното.

2.4. Примање повратни информации од членовите на тимот

Работата на лидерот не завршува во моментот кога ќе се дадат соодветни обуки и јасни инструкции за работата. Лидерот треба да биде во постојана соработка со членовите од тимот. Самиот лидер нема да може да направи комплетна анализа за тоа што се работи доколку не добива повратни информации од самите вработени. Вработените се тие кои се соочуваат со постојаните проблеми и кои најдобро знаат што треба да се промени. Затоа е многу важно да се има постојана соработка со вработените. Вработените ќе даваат квалитетни информации доколку пред се чувствуваат дека работата што ја вршат е многу важна за целата организација. Затоа е потребано барем еднаш неделно да се организираат состаноци на кои ќе се дискутира за сработеното, за проблемите со кои се соочуваат вработените. На тие состаноци и самите вработени треба да му дадат предлог на лидерот што тие сметаат дека треба да се промени во работата за да имаат поголеми успеси. Лидерот е оној кој внимателно треба да ги ислуша и доколку увиди дека вработените се во право, да ги прифати нивните забелешки и да пристапи кон промената на планот. Без разлика колку квалитетно се дефинирани плановите за работа, самиот тој треба да има на ум дека тие ќе трпат промена бидејќи теоријата и праксата не се секогаш исти. Доколку вработените приметат дека лидерот се грижи за нивното мислење и го цени она што тие го работат и кажуваат, довербата ќе премине на повисоко ниво. На тој начин и самите вработени ќе имаат поголема смелост да го искажат своето мислење, да завземат став и да дискутираат на одредена проблематика. Лидерот во никој случај не треба да биде суетен, бидејќи на тој начин може да најде на отпор во тимот. Само преку отворна соработка ќе се изгради довербата на повисоко ниво од која сите ќе имаат придобивки.

2.5. Вршење мониторинг на сите членови од тимот

Мониторинг е континуиран процес на собирање и анализирање на информации за да се утврди колку добро се имплементира одреден проект споредено со очекуваните резултати. Мониторингот има за цел да им обезбеди на менаџерите и на главните партнери редовни повратни информации и рани

показатели за постигнување на напредок или неможност да се постигнат посакуваните резултати. Тој генерално подразбира собирање и анализирање на податоци во однос на процесот на имплементацијата, стратегиите и резултатите и корективните мерки кои се препорачуваат.¹⁷

Во прилог е табелата која го објаснува мониторингот подетално:

Табела 1. Мониторинг

	Мониторинг
Кога се врши?	Континуирано во текот на траењето на проектот
Што се мери?	Ефикасност – користење на ресурси, активности, резултати, претпоставки
Кој е вклучен?	Персонал во рамките на организацијата
Кои извори на инфоамации се користат?	Внатрешни документи – пр. месечни или квартални извештаи, рабони извештаи, записници од состаноци
Кој ги користи резултатите ?	Менаџери и проектен/ програмски персонал
Како се користат резултатите ?	За да се направат помали промени

¹⁷ Прирачник на Црвен крст 2009 , 7

Клучни причини поради кои треба да се врши мониторинг :

- Менаџерите треба да знаат до кој степен зацртаните проекти ги исполнуваат целите и водат кон посакуваните резултати
- Со помош на мониторингот се гради поголема транспарентност и отчетност во однос на употребата на ресурси во имплементацијата на проектите
- Информациите кои се собираат преку мониторингот му обезбедуваат на тим лидерот јасна основа за носење на правилни одлуки
- Се подобрува планирањето и подготвувањето на идни програми кога се имаат во предвид научените искуства од минатото

Лидерот треба да настојува топ менаџментот секогаш да одвојува средства во буџетот за мониторинг, персонал, проценки, систем за мониторинг и сл. Да го вклучи мониторингот во работниот план и да се погрижи тој да биде интегриран на сите нивоа.

2.6. Управување со протокот на дневните задачи

Лидерот е оној кој треба да има постојана контрола над своите вработени. Под контрола не се подразбира тој да биде во постојана потрага по ловење на грешките кај своите вработени, туку да партиципира со своето учество во работата на самите членови од тимот. Тој е оној кој треба да им даде јасни инструкции на своите вработени, да управува со нив, да им дава поддршка кога се во право и да им укаже на грешките се со цел истите да не се повторат повеќе. Управувањето со протокот на дневните задачи е многу важно пред се затоа што секојдневната работа ги дава крајните резултати. Преку следење и управување на дневните задачи лидерот ќе може да предвиди како ќе се заврши работата. На пример – дали ќе се оствари реализираниот таргет, со кое темпо оди работата, за колку дена ќе се заврши истата, дали треба да се промени нешто и сл. Во психологијата на самиот човек е доколку нема контрола над него да биде побавен, да заостанува со работата, да ја одложи работата и сл. Кога самиот вработен знае дека над него има некој кој ја контролира работата се труди истата да ја заврши што е можно

подобро. Токму поради тоа од голема важност е секој член од тимот да дава дневен извештај до својот претпоставен. На тој начин и самиот вработен ќе има увид во својата работа. На крајот на денот ќе направи преглед на досега сработеното. Доколку увиди дека се движи бавно кон поставената цел/задача, ќе се потруди самиот тој да најде начин или решение како да се подобри пред да биде опоменат од претпоставениот. Претпоставениот пак, по добивањето на извештајот истиот треба внимателно да го прегледа, и да им укаже на вработените дека е информиран за тоа што го работат, да им даде до знаење дека постојано ги следи и да упати критика или пофалба онаму каде што е потребно.

2.7. Изготвување извештаи за успехот и работните задачи на тимот

За да се следи успешноста на тимот неопходно е да се изготвуваат извештаи за работата која што ја извршуваат поединците. Извештаите треба да бидат на дневно, неделно и месечно ниво. Исто така при изготвување на извештаите треба да се направи и споредба со претходните месеци бидејќи на тој начин ќе се направи споредба дали тимот оди во добар правец или пак не. Извештаите се важен фактор во секоја организација бидејќи не само што високиот менаџмент има увид и контрола над своите вработени, туку и самиот вработен во секое време ќе знае до каде е со работата и на што треба да се посвети за да ги добие очекуваните резултати. Тим лидерот треба да ги сподели извештаите со останатите членови од тимот. Доколку има нејаснотии истиот тој е должен да им ги објасни на вработените. Тим лидерот подоцна овие извештаи ги приложува до повисокиот менаџмент според кои покрај тоа што се мери успешноста на тимот, се мари и усешноста на самиот лидер. Токму поради тоа лидерот треба да има познавање во овој домен за да може полесно да врши контрола на вработените .

2.8. Дистрибуирање на извештаи до соодветниот персонал

Откако ќе се изготват извештаите од страна на тим лидерот истите тие се дистрибуираат до соодветниот персонал. Во поголемите фирми како што е Близу ДООЕЛ Скопје (телекомуникациски оператор), тим лидерот ги приложува

извештаите до секторот аналитика каде истите се доработуваат, се вметнуваат формули, графици на успешност и сл. и така средени извештаите се дистрибуираат до високиот менаџмент каде што се разгледуваат секој вторник на состаноците на бордот на директори. На овие состаноци се разгледуваат комплетно сите извештаи кои што се доставени од различни сектори и се дискутира за тоа што треба да се измени за да се постигнат добри резултати. Доколу се увидат одредени аномалии истите извештаи се препраќаат до одговорните на тие сектори со забелешки каде треба да се посвети внимание и јасни инструкции како да постапат во иднина.

3. Менаџирање со тимот

Без разлика на кој начин лидерот ја постигнал својата функција, дали е избран од страна на топ менаџментот или пак од страна на колегите од тимот, како тој ќе биде прифатен од страна на тимот, пред се зависи од самиот тим лидер. Она што е најважно е самиот лидер уште на самиот почеток да формира тим кој е победнички, луѓе на кои ќе им верува и ќе веруваат во него, луѓе кои ќе дозволат да бидат водени од страна на лидерот и ќе се стремат да ги остварат поставените цели бидејќи самите тие веруваат во тие цели.

3.1. Идентификување на луѓето во тимот

Реализацијата на поставената цел не може да се постигне ако на неа работи само тим лидерот. Ова го поттикнува прашањето кој се е потребен за да може да се реализира целта? Можеби го вклучува шефот, луѓето од другите сектори, соработници, луѓето од тимот, надворешни соработници како што се акционери, добавувачи, клиенти или деловни партнери. Една од поголемите грешки на поголемиот дел од лидерите е тоа што не размислуваат за сите овие луѓе при поставување на целите и начинот на кој може да ги придобијат. Идентификувањето на луѓето кои се потребни за за оставрување на целите може да биде на ист начин на кој се идентификуваат потенцијалните потрошувачи.

Паралелно додека се размислува за целите кои што сака да ги постигне, лидерот треба да мисли и на луѓето кои се потребни за да му помогнат во остварувањето на таа цел. Она што е потребно е да се идентификуваат овие луѓе. Во прилог е наведено на кој начин може да се идентификуваат луѓето кои ќе бидат вклучени во еден тим се со цел да се постигнат истите .

Идентификувањето на луѓето во тимот може да се оствари преку:

- 1) Изготовка на мапа, поставување на важните луѓе во централниот дел
- 2) Идентификација на луѓето кои треба да се вклучат во тимот, оние кои ќе работат на остварување на целта. При ова треба да се размислува пошироко. Вниманието тука треба да се сврти и кон тоа дали се потребни луѓе од други сектори, акционери, надворешни соработници... Дали лидерот направил анализа на луѓето во самата организација? Можеби луѓето кои се потребни за извршување на една цел се наоѓаат во близина на самиот лидер, т.е. во самата организација.
- 3) Онаму каде што е соодветно треба да се напишат имињата на одредени луѓе во рамките на секоја група која што треба да ја донесат со нив.

За да се направи полесен увид во тоа кој се е потребен за формирањето на тимот, ќе послужи следнава шема во која може да се внесат потенцијалните работници, односно членови кои ќе ги извршуваат работните обврски кои се поставени со претходно изготвен план за работа.

Во прилог на тоа следи слика бр. 1 која дава увид за местоположбата на членовите во тимот. ¹⁸

¹⁸ David, N.(2009) Taking People with You: *The Only Way to Make Big Things Happen*. Penguin, 19

Слика 1. Местоположба на членовите во тимот



Вака поставената шема, при што целта е поставена на средина, а луѓето кои што се потребни за остварување на таа цел околу целта, најдобро е секој лидер да ја има во канцеларија на своето биро. Во празните полиња може да бидат наведени луѓето кои се од големо значење за остварување на зададената цел. Пример, ако поставената цел на тим лидерот на телефонска продажба е 2000 обнови месечно, во празните полиња може да се наведат луѓето кои се потребни за тоа. За оваа цел се потребни телефонски оператори, администратор на системот кој ќе ја внесе базата на корисници и ќе ги мери продажбите, одговорно лице од секторот телефонија кое ќе ги мери повиците и сл. Преку оваа шема тим лидерот ќе има увид до каде е со формирањето на тимот и остварувањето на целта.

3.2. Пристап кон луѓето од тимот и поставување на цели

Колку еден лидер е успешен зависи од тимот кој што стои позади него. Успешен лидер е оној кој има тим кој е во постојан чекор со него. За да се формира еден тим, лидерот пред се треба да има визија за она што сака да го оствари. При формирањето на тимот и целите на тимот клучна улога играат следниве три прашања чии одговори го водат лидерот низ лидерството, овозможувајќи им на луѓето од тимот постојано да ги следат.

1. Што е најголемото нешто што можете да си го замислите што може да го зголеми вашиот бизнис и ќе ви го промени животот?
2. Дали треба да влијае на вас за да бидете успешни?
3. Кои перцепции, навики или верувања треба да се изградат за да ги исполнат вашите цели?

" Се започнува со визија. Доколку самиот лидер нема визија нема да може да има и тим, бидејќи без визија нема да може да најде желба кај луѓето да се постигне одредена цел. Членовите на тимот ќе работат заедно и ќе се жртвуваат за остварување на одредени цели само ако знаат која е нивната визија. ¹⁹ Создавањето и презентирањето на визијата е важна улога на секој тим лидер. Секој лидер треба да има способност да создаде инспиративна визија. Да се изгради еден одличен тим е навистина комплексна работа која што зависи од многу фактори. Во претпријатијата што се занимаваат со услужна дејност лидерот мора да влезе во умот на клиентот. Тој е оној кој има можност да ги решава нивните проблеми на тој начин што ќе овозможи подобрување на самиот бизнис. Пред се треба да се има добро разбирање за тоа што тие размислуваат. "За да се убедат луѓето да го купат она што менаџерот за продажба го нуди, пред се ќе мора да го убеди клиентот дека тоа е нешто без што не може да си го замисли животот. Во бизнисот за да се биде успешен лидер или водич мора да се направи истото со вработените, да се убедат дека целиете на организацијата се оние што

¹⁹ http://www.1000ventures.com/products/bec_mc_leader12.html

тие навистина ги сакаат и кон што целат. Но за да дојде до тоа најпрвин треба да се постават цели."²⁰

"Првата работа на секој успешен лидер е да се има идеја за тоа каде сака да ги насочи своите луѓе. Тука треба да се постави првото прашање: Што е најголемото нешто што може да го замислите што може да го зголеми вашиот бизнис и да ви го промени животот?"²¹

Поставување на вистинската цел е клучот за успех, но повеќето лидери паѓаат на ова прашање од причина што нивната цел не е доволно висока. Некои од нив не успеваат поради низа причини: стабилност на работата, не превземаат ризик, повлечени се, не се сигурни во себе и сл. Но, ако целите не се доволно големи и ако постои страв да се направи првиот чекор, лидерот не може да очекува другите да го направат тоа. На тој начин не се инспирираат вработените, а тоа значи дека таквиот лидер никогаш нема да добие можност да дознае што се тој и неговите вработени се способни да направат и колку далеку можат да отидат.

Она што е важно да го направи секој лидер при одговарање на првото прашање е да се запраша самиот себе си дали неговата цел е доволно голема за да постигне успех во истата. Следниот пример може да му помогне на секој лидер за да дознае колку е голема целта која што ја има поставено во моментот.

Пример.

Замислете дека сте фубалер. Размислете каде треба да бидете во моментот кога вашиот соиграч ќе ви ја подаде топката, низ колку фубалери треба да поминете за да дадете гол? Со колкава брзина треба да го изведете тоа? Со цел да постигнете повеќе треба да направите мала промена на она што сте го правеле претходно. Можеби треба да најдете решение како побрзу да го поминете патот од вашето место до пред голот? Вие сигурно нема да можете сам да го изведете, па затоа размислите кој ви е потребен во близина,

²⁰ David, N.(2009)Taking People with You: *The Only Way to Make Big Things Happen*. Penguin, 15

²¹ David N.,(2009)Taking People with You: *The Only Way to Make Big Things Happen*. Penguin,16

со колку играчи од тимот можете да ја остварите вашата цел, да добиете поен повеќе? Доколку не се размислува на тој начин, никој не би можел да постигне поголем успех. Она што е потребно тука е да се направи исчекор во размислувањето. Сето тоа ќе влијае кон постигнување на подобри резултати и развивање на кретивноста.

Оваа алатка е наменета да му помогне на лидерот да ги вметне важните идеи во практика, поттикнувајќи ги да размислуваат и да ги применуваат нивните лидерски вештини се со цел да се остварат поставените цели.

Колку голема цел ќе се постави пред се зависи од размислувањето на самиот тим лидер, односно од тоа колку е храбар да превземе ризик. На пример: Ако продажбата на Близу ДООЕЛ Скопје порасна за 3,5 % од минатата година, а оваа година е поставена цел да се направи зголемена продажба за 4 % може да се каже дека тоа е делумно размислување, тоа не е голема цел. Со вакво размислување, тешко е да се претпостави дали некогаш ќе се изгради успешен тим. Веројатноста да се исполни целта е многу голема, но со вакво размислување никој од тимот нема да дознае колку повеќе би можел да постигне. Ако наместо 4% целта се зголеми на 15%, може да се оцени дека тоа е храбар предизвик за самиот лидер и неговиот тим. Можеби продажбата ќе се зголеми за 3%, можеби не, но правејќи обид да се постигне 15% зголемена продажба, секако дека ќе се добие повеќе затоа што сите се насочени кон поголема цел од 3%. Под претпоставка дека е постигната само половина од поставената цел која изнаесува 15%, односно дека се остварени само 7,5% зголемена продажба. Тоа се 3,5 % повеќе од првичната поставена цел од 4%. Оваа алатка, или овој начин на размислување е успешен бидејќи целиот тим на чело со тим лидерот се насочува директно кон остварување на целта, во случајов кон остварување на 15% зголемена продажба. Важно за секој лидер е да направи исчекор во размислувањето, а резултатите ќе дојдат потоа.

Следниов начин може да им помогне на сегашните како и на идните лидери да ја постават целта на многу едноставен начин:

А) Секој лидер треба да мисли на тековниот таргет. Истиот да го помножи по два. Со вака поставен таргет секој лидер ќе добие барем некаква идеја за тоа како може да се оставри истиот. Доколку лидерот нема конкретна идеја, тука е тимот

со кој што самиот лидер треба постојано да соработува. Лидерот треба да биде реален, и самиот да дојде до заклучок дека без неговиот тим тој е ништо.

Б) Се определнува временска рамка. Истата временска рамка треба да се подели на пола. Со ова исто така ќе произлезат идеи како да се заштеди на време. Идеите кои ќе се добијат при ваквиот начин на поставување на целта ќе бидат моќни, но ќе треба време да се внесат во пракса. Сепак, многу полесно е да се преточат моќните идеи во пракса, отколку да се направат практичните идеи моќни. Самите вработени сакаат покрај себе да имаат успешен тим лидер, лидер со големи идеи и цели. Самите тие ја чувствуваат енергијата со која што работи тимот. Доколку целите се ниски, вработените нема да го дадат својот максимум. Голема е веројаноста некој од вработените да го почувствува тоа и да се обиде да дојде на местото на самиот лидер. Доколку лидерот е сигурен во себе и доколку постави одредена цел, но при тоа целта да биде реална, самите вработени ќе гледаат на кој начин да ја остварат целта. Лидерот е оној кој во секое време треба да биде тука за своите вработени и самиот да им помогне, односно да ги наосчи при остварувањето на веќе поставената цел.

3.3. Одредување на целна група

Кога веќе се има идеја и цел која треба да ја води истата, следува прашањето, како да се мотивираат луѓето од веќе создадениот тим? Пред се треба да се постават неколку прашања, зависно од дејноста која што ја извршува претпријатието. Без разлика со која дејносот се занимаваат претпријатијата, едно е сигурно, доколку не постои продажбата, успехот на претпријатието ќе биде многу мал. Прашањата кои можат да помогнат при ова се следниве: Која ни е целна група, кој најмногу го купува производот кој што го нуди организацијата, што е она што не и се допаѓа на самата организација, што е она што може да се смени? Важен фактор во одговорите на овие прашања играат самите членови на тимот. Затоа е многу важно да се разгвара со нив. Тие се оние кои треба активно да учествуваат на ваквите состаноци, бидејќи тие се оние кои секојдневно се соочуваат со проблеми и можат да дадат одговори на многу прашања. Можеби идејата која што ја добил самиот лидер е веќе пробана и се покажала како неуспешна, можеби тие имаат многу повеќе искуство и знаат што може да успее.

Во практиката се покажало дека ваквите состаноци резултираат со многу поголем успех, бидејќи преку разговорите со вработените јасно се дефинираат недостатоците во тимот.

Она што е важно да го знае секој тим лидер е секогаш да биде спремен пред состанокот со својот тим. Спремајќи се пред состанокот секој треба да си ги постави следниве прашања на кои самиот тој може да си даде одговор:

Која е мојата голема цел? Одговорот на ова прашање е лесен. Тим лидерот на одделот за телефонска продажба и задржување на корисници во Близу ДООЕЛ Скопје одговори: „Мојата голема цел е да направам најдобар тим. Тим кој пред се ќе се почитува меѓусебно, ќе ја има мојата поддршка и тим на кој можам да му верувам и тој да ми верува мене. Верувам дека само со ваков тим можам да постигнам најдобри резултати, да ја постигнам мојата цел која во моментот е да се зголемат продажбите за 15% во сооднос со претходната година, а барањата за раскинување да се намалат за 30%. Кога ќе успееме да ја намалиме базата на корисници кои поднесуваат барање за раскинување за 30%, ќе имаме стабилна база со која ќе може да оствариме полесна продажба, бидејќи само со стабилна база на корисници ќе можеме да управуваме полесно, односно да им го наметнеме она што ние сакаме да им го продадеме.“

Кој се е потребен да се приклучи на тимот? Постојаните акционери, потенцијални акционери, аналитичари, експрети за аналитички извештај и сл. За да се исполни целта првин мора да се убедат самите луѓе кои ќе го сочинуваат тимот дека тоа е она што тие го бараат, дека целите кои се воспоставени од страна на вискоиот менаџмент се токму оние за кои мечтаат и тие. Она што е важно е да да се изгради здрав тим, тим кој ќе му верува на водичот, па поради тоа треба и многу да се внимава.

Што мислат тие? Ова прашање служи пред се да не поттикне на размислување, како би реагирале соработниците (луѓето од тимот) при објавувањето на некоја новост. Лидерот треба да биде спремен дека секогаш ќе има некој што ќе дава отпор за да ја прифати оваа новост, но она што е важно е да се предвиди колку од нив безрезервно ќе ја прифатат новоста и ќе застанат на страната на лидерот.

Ова се три клучни прашања кои ќе му помогнат на лидерот да биде спремен пред секој состанок и кој во глобала ќе може да предвиди во која насока ќе се одвива состанокот. Нормално, секогаш може ненадејно, да се премине на некоја друга тема која воопшто не е планирана за тој состанок, но токму поради тоа е важно прашањето бр.2. Секој тим лидер треба да знае кои луѓе му се потребни бидејќи самиот тој, како индивидуа, не е во можност да успее во целта, ниту пак да ја подигне организацијата на едно повисоко ниво.

3.4. Воведување на промени кои ќе придонесат за остварувањето на големите цели

Најголемото нешто што може да се направи во работата на секој тим лидер е воведувањето на позитивни промени кои ќе помогнат за остварувањето на целите на организацијата. Под остварување на целите во овој случај се мисли на целите на поединците и на целата организација. Тим лидерот е оној кој мора да избалансира помеѓу овие две страни и различните цели да ги преточи во една голема и основна цел. Сето ова мора да се направи во одреден временски период, во неколку месеци или недели. Познато е дека улогата на тим лидерот е да реагира брзо, трезвено и секогаш да има решение за ситуациите со кои се соочуваат другите. Во прилог се две битни прашања кои може да помогнат во согледување на работата:

1. Која е најголемата работа што може да донесе драстични промени во бизнисот? Тоа може да бидат самите вработени, менување на тимот, прераспределба на работите односно реорганизација, воведување на нови техники, воведување на нов производ, агресивен маркетинг и сл.
2. Запишување на целите на парче хартија. Анализирање на самата цел. Дали самата цел е доволно голема, дали поради тоа самиот лидер треба да почувствува сграв или пак возбуда?

Ваквите прашања му помагаат на самиот лидер да размислува подлабоко, да излезе од онаа комфортна зона и да бара решенија на места на кои до сега не бил. Ова не треба да се сфати во буквална смисла дека лидерот треба да бара решенија надвор од фирмата, некогаш е доволно да се направи умствен исчекор, да се размислува поинаку. Многумина лидери прават грешка уште на самиот почеток

бидејќи при воведувањето на промените започнуваат од останатите членови на тимот, а не од самите себе.

3.5. Влијанието на лидерот врз своите вработени

Одговорноста на лидерот не завршува само со поставување на целите и формирање на тимот. Тој исто така треба да комуницира со своите вработени и да им објасни колку се важни и колку оставрувањето на целите ќе им го подобри животот на сите. На тој начин самиот тој ќе влијае на своите вработени и ќе ужива во довербата кај луѓето од својот тим.

Доколку лидерот сака да има поголемо влијание и доверба кај своите вработени, тој исто така треба :

Да верува во своите луѓе – Тој треба да ја почитува индивидуалноста. Се додека сите работат на истите цели со истиот вредносен систем тоа рефлектира почит кон поединецот. Ова може да се нарече „единство на вредности, разновидност на стилови." Лидерот е оној кој треба да го почитува тоа што луѓето сакаат да успеат на нивен начин, не да бидат копија на самио лидер.

Да обезбеди индивидуални планови за развој – Тој треба да изразува благодарност за предностите на одредени луѓе и да посвети време да разбере што е она што ги мотивира. Треба да им помогне со тоа што ќе најде начин да се идентификуваат со одредени цели. На тој начин самиот вработен ќе го даде максимумот и ќе работи уште подобро.

Да создаде сигурна зона – Лидерот треба да им дозволи на луѓето да се искажат, да ги споделат своите гледишта и да ја изразат нивната индивидуалност. Тој исто така треба да им даде до знаење дека не треба секогаш да се согласуваат со неговите ставови, и кога ќе го направат тоа да им се заблагодари. Кога луѓето чувствуваат слобода да го кажат она што го мислат, секогаш постои начин до создавање на креативни идеи кои во иднина ќе му помогнат на целиот тим.

Отворено да побара совет и видување од другите – Лидерот не треба да чека луѓето да зборуваат први. Самиот тој може да разговара со нив, да ги праша што мислат тие за неговите идеи и планови.

4. Довербата помеѓу тим лидерот и тимот – клучен фактор во остварувањето на целите

Неколку пати до сега споменавме дека за да ги оствари целите на организаицјата, тим лидерот мора да биде во постојана соработка со луѓето од тимот. Но за таа соработка да тече без некои поголеми тешкотии, тим лидерот пред се мора да воспостави доверба во својот тим. Во прилог на тоа се неколку начини преку кои самиот тим лидер може да изгради доверба помеѓу своите вработени, а на тој начин ќе може послесно да задава цели и истите да ги оствари.

Воспоставувањето на средина во која секој поединец ќе чувствува дека е дел од тимот и има можност да придонесе за подобрување за истата, може да создаде ситуација во која луѓето ќе бидат спремни да прават големи работи. Но за да се создаде таква средина првин мора да се започне со довебра помеѓу членовите на самиот тим. За да се дојде до луѓето и да се изградат односи кои се базирани на доверба може да изгледа како природна состојба, но градењето на ваква средина е пред се напорна работа. Прашањето е како да се направи тоа? Кој е најлесниот начин? Ова не е нешто што обично се предава на факултетите за бизнис. Во прилог ќе бидат објаснети неколку постапки преку кои тим лидерот може да воспостави поголема доверба кај своите вработени.

4.1. Вработените сакаат да имаат до знање дека лидерот придонесува за подобрување на тимот

Секој треба да биде воден од мислата дека 99% од луѓето одат на работа секој ден со цел да работат напорно и да работат добро. Работата на лидерот не е да ги открие тие 1% од тимот кои не работат напорно, туку да им верува на останатите 99% дека тие со својата работа ќе допридонесат да ги променат останатите. Луѓето со кои работиме сакаат да ни веруваат. Доколку некој нема

доверба во нив зошто тие да имаат доверба во тој еден. Она што лидерот би требало да го направи е да придонесува е да се подобри работата на тимот со самото тоа што ќе верува во нив, ќе биде секогаш тука за нив и ќе им влее доверба дека секогаш ќе има некој што ќе стои позади нив за сите нивни успеси и падови. Она што тим лидерот во никој случај не би смеел да го направи е да манипулира со луѓето затоа што на тој начин ќе си наштети на самит себе си. Самиот тој треба да има на ум дека луѓето од тимот поминуваат минимум 8 часа на работа. Сето тоа може да придонесе да се создаде пријателство помеѓу самите тие луѓе. Доколку тие чувствуваат блискост, може да се случи да комуницираат меѓу себе и вон работното време. Во тие неофицијални разговори можат да дојдат до заклучок дека лидерот манипулира со нив.

За да се подигне довербата на повисоко ниво битно е да не се водат разговори зад затворени врати. Нормално е дека понекогаш самиот лидер има самостоен разговор од одредени членови на тимот, но кога се работи за работата, за награди, казни и слично секој лидер треба да настојува ваквите дискусии да ги спроведе пред сите членови. Доколку одреден член од тимот има резултати кои навистина заслужуваат награда, истите тие треба да се истакнат пред останатите членови. Самиот лидер треба да нагласи дека вработениот X ќе добие награда поради неговиот труд. По објавувањето на ваквата вест истиот треба да објасни зошто е тоа така. Да ги прикаже резултатите. Ако наградата е оправдана, таа само ќе послужи како мотивација за останатите членови, да работат понапорно за тие да бидат следните кои ќе бидат наградени, бидејќи во природата на човекот е да се натпреварува. Доколку се случи нешто како во примерот кој е во горенаведениот текст, сетоа тоа ќе придонесе за здружување на тимот и отфрлање на тим лидерот, при што најголема штета ќе претрпи самиот лидер. Имено, самиот тим ќе работи онолку колку што се бара од него, нема да се вложува максимално, ќе гледа да го одбере полесниот начин на работа, да тргне по покусиот пат и она што е најважно, кога истиот тој вработен ќе биде повикан на разговор од некој од повисоко ниво, на пример службата за човечки ресурси, самиот тој ќе го посочи лидерот како несоодветен за во тимот.

4.2. Укажување почит кон сите членови од тимот

Компаниите, независно со која дејност се занимаваат, треба да практикуваат култура, каде што секој човек се чувствува ценет. Без разлика на тоа која е нивната положба, сите тие треба да имаат до знаење имаат можност да придонесат за успехот во тимот. Во еден тим не е важен само оној кој управува туку и сите оние кои се дел од тимот. Доколку во една компанија за создавање на софтвери, програмерот е клучен фактор за создавање на продуктот, менаџерот за продажба е исто така клучен фактор затоа што тој е оној кој што го продава истиот тој софтвер. Доколку нема клиенти, нема да има и потреба од создавање на софтверот. Она што е важно тука е дека секој има клучна улога во она што се работи. Можеби некој има помала функција од друг но на крајот од денот секогаш се гледа целината. Успехот не може да зависи само од еден. Лидерот е оној кој на секој член од тимот треба да му влее надеж дека тој е онаа клучна алатка без која тимот не би бил тоа што е. На тој начин самодовербата е на повисоко ниво, а со тоа резултатите се тие кои ќе покажат дека тоа е навистина така. Во прилог на тоа се наведени неколку начини преку кои може да им се даде до знаење на членовите во групата дека се почитувани од страна на нивниот тим лидер.

Начини на кои може да се даде до знаење на членовите дека самата организација се грижи и почитува :

- Колку повеќе информации имаат, толку повеќе се грижат – Еден од начините да им се покаже на луѓето дека лидерот има доверба во нивните способности и намери е да се сподели знањето што го имаат со останатите членови на тимот. Самите лидери треба да организираат состаноци на кои ќе го споделат нивното знаење. Истото важи и за останатите членови. Правилото е многу едноставно – Колку повеќе членовите на тимот знаат, толку подобро ќе разберат. Колку подобро ќе разберат, толку повеќе ќе се грижат. Откако кај нив ќе се развие тоа чувство на грижа ништо повеќе нема да ги запре. Доколку не се сподели знањето помеѓу нив, тие нема да го сметаат лидерот како член од нивниот тим.

- Постапување на прашања кои поттикнуваат далабоки размислувања - За да дојде до подобри одговори, лидерот треба да им ги постави следниве прашања на своите вработени: Што би направиле вие кога би

биле на мое место? Како би постапиле? На овој начин самиот лидер ќе дојде до битни информации кои можеби тој не ги забележува. Зачудувачки е какви се одговори може да добие. Некои од овие одговори или решенија ќе му помогнат на самиот лидер да донесе решение за некои проблеми. Исто така вработените ќе се почувствуваат важни, ќе знаат дека има некој кој се грижи за нив и нивните размислувања. Оваа вежба треба да биде почеста кај претпријатијата. Тоа се нарекува навлегување длабоко во мислите на вработените. Некогаш самиот лидер е презафатен и не е во можност да ги забележи решенијата кои се наоѓаат на чекор од него. Оваа вежба треба да ја практикува како со вработените, така и со оние кои директно му даваат репорти за сработеното. На тој начин и довербата помеѓу нив ќе достигне многу повисоко ниво.

4.3. Поддршка и поттикнување на тимот

Лидерството е привилегија. А секој лидер како привилигирана личност треба да верува во својот тим и да има апсолутна сигурност во него. Она во што треба да верува секој лидер е кога сите луѓе би имале можност да одберат, самите тие ќе бидат водени од желбата да ја направат вистинската работа. Лидерот треба да верува дека има потенцијал во секој човек, а негова работа е да пронајде начин да го ослободи истиот тој потенцијал. Доколку постои недоверба кај луѓето во тимот, последиците ќе ги трпи целата организација. Секој лидер треба да има на знаење уште пред да биде поставен на чело на својот тим дека неговата улога е многу тешка и дека може да се соочи со бројни последици. Луѓето сакаат да работат со луѓе на кои им веруваат, сакаат да имаат сигурност во нив и да бидат сигурни дека имаат на кого да се обратат при поголеми потешкотии. Вербата во тимот е од исклучителна важност. " Постојат многу примери низ историјата и денес каде многу лидери ја „изгубиле" битката токму поради недовербата помеѓу нив. Она на што треба да работи самиот лидер е на кој начин да му покаже на својот тим дека довербата е од исклучителна важност за сите. Само со силна верба и максимален удел во работата може да се постигнат големи резултати. Во прилог на тоа следат неколку извадоци од лидери на големи организации, кои укажуваат на тоа колку довербата е од големо значење за самата организација."²²

²² David, N.(2009). Taking People with You: *The Only Way to Make Big Things Happen*. Penguin, 45

" Јас често ја раскажувам приказната за тоа кога бев поставен за главен извршен директор во КФЦ (Kentucky Fried Chicken) компанија која се занимава со производство на брза храна од пилешко месо. Не само што наследив бизнис во опаѓање, туку јас се соочив со уште поголем проблем. Имено раководството на компанијата и франшизите немаа довера еден во друг. Можеби бев нов, но јас точно знаев дека ниеден од нас нема да успее доколку постои голем степен на недоверба помеѓу нас. Мојата прва задача беше да ги соберам сите нив и да им објаснам дека работите треба да се сменат. Им кажав дека разбираам колку ќе биде тешко ова за сите нас. Но, реков, сакам да знаете нешто. Јас сакам да соработувам со франшизите. И од сега јас ќе им верувам на франшизите. Несогласувањата не прават подобри, тоа ни носи само побрз пропаст на кој ќе бидеме осудени во блиска иднина доколку не се подобри нивото на комуникација. Можеби имаме лоши франшизи, но повеќето од нив ја оставаат нивната пот, работат напорно за да успеат и сето тоа е вредно за почит. Затоа не сакам да слушнам ништо лошо за нив. Следното што го направив е посета на франшизите. Ги поделив во групи и ги запрашав што тие би направиле доколку се на мое место. Потоа само седев и слушав. Неверојатно е какви се идеи може да добиете од вработените. Тоа беше почеток на нова соработка. "²³

Давањето до знаење дека им веруваме на луѓето може само да ги подобри односите помеѓу вработените, да создаде стабилен тим кој ќе направи се за да се одржи нивото на опстанок и да се подобри квалитетот на работа. Она што луѓето не го сфаќаат за довербата е колку таа може да ги прошири можностите за успех. Во прилог на тоа ќе бидат наведени неколку примери кои ќе укажат на тоа како вербата во луѓето им донесе голем успех на неколку компании :

Тие ги остваруваат целите дури и тогаш кога не се свесни дека го можат тоа – " Во почетоците на својата кариера како нов извршен директор на Honeywell International, фабрика која се занимава со хемиски производи јас се соочив со одреден проблем. Имено три недели откако започнав со својата работа еден од главните оперативци на машина дојде кај мене со следнава изјава: Имам проблем со машината во погонот и ќе мора да го стопираме производството во овој одел за две недели додека не се среди проблемот. Бидејќи бев нов во оваа работа и немав доволно искуство во оваа област јас морав да се согласам со

²³ David, N.(2009). Taking People with You: *The Only Way to Make Big Things Happen*. Penguin, 46

вработениот или пак да најдам начин да го средам проблемот во најбрз можен рок. Она што јас му го соопштив на вработениот е дека одбивам да се согласам со неговата идеја да се запре производството во тој одел за 2 недели. Ги повикав сите вработени во секторот во една просторија и побарав од нив во рок од 24 часа да изнајдат решение за проблемот. Иако вработениот одбиваше да признае дека проблемот може да се реши во рок од 24 часа, јас инсистирав на тоа. Следното утро дојдов порано на работа мислејќи како ќе го решам проблемот. Не само што тимот имаше идеја, туку истата ја имаше реализирано со што проблемот беше решен. Тие се навистина зависни од мене, поради што понекогаш ни самите не се свесни што се можат да направат сами."²⁴

Тие ги грабаат можностите – "Јас бев испратен во Париз со цел да бидам претседател на Евро Дизни. Паркот беше отворен само шест месеци и беше во страшна форма. Ги разгледувавме бројките и сфативме дека ако не направиме некоја драматична промена, не само што ќе го изгубиме паркот, туку ќе изгубиме и 500 000 000 долари во првата половина од годината. Она што беше јасно е дека тие имаат многу вработени од американско потекло кои беа испратени преку Орландо се со цел да го изградат паркот. Она што не беше во ред е тоа што тие работеа по американски прирачници кои не функционираа во Европа. Поради тоа јас и мојот колега одлучивме да ги испратиме овие вработени дома. Со тоа овозможивме големи промоции и вработивме многу луѓе од европско потекло укажувајќи на тоа дека сакаме да го привлечеме токму овој народ. Тоа беше една од најпаметните работи. Тоа целосно ја промени компанијата и работевме со многу голем ентузијазам. Она што го научив е дека ако имате луѓе кои се во контакт со клиентите, луѓе кои се возбудени околу она што го работат, дајте им го клучот, а тие ќе отворат многу врати."²⁵

Тие сакаат да даваат идеи - Во 2012 год Близу ДООЕЛ Скопје се соочуваше со голем проблем. Во базата на корисници имаше коирисници кои користат само аналогна телевизија. Месечна претплата за аналогната телевизија изнесуваше 450 ден. Близу се соочуваше со голем пад на оваа група корисници. проблемот е што корисниците имаа подобра понуда во Телекабел каде што за месечна претплата од 350 ден можеа да следат поголем број на канали. Корисниците не сакаа да го обновуваат договорот затоа што дигиталната телевизија беше со

²⁴ David, N.(2009).Taking People with You: *The Only Way to Make Big Things Happen*. Penguin, 47

²⁵ David, N.(2009).Taking People with You: *The Only Way to Make Big Things Happen*. Penguin, 48

повисока претплата. Претплатата изнесуваше 599 ден. Ново поставениот тим лидер Наташа Бошковски вели „На самиот старт се соочив со голем проблем, незнаев како да ги стопираме барањата за раскинување на договорот. Тогаш им предложив на луѓето од тимот да ми помогнат. Ги замолив самите тие да изготват понуда за оваа група на корисници се со цел да им го обновиме договорот. За 24 часа на моето биро стоеше понуда – Корисниците на аналогната телевизија за добијат дигитална телевизија со 50 канали за истата месечна претплата која што ја имаат сега. Дополнително бидејќи во оваа група на корисници спаѓаа луѓе на годишна возраст од 50 до 70 години, предлогот беше да им се нуди и Фикасна телефонија која е со месечна претплата од 99 ден. За неколку дена понудата беше прифатена од маркетинг. Секој вработен во одделот за телефонска продажба имаше база од по 2000 корисници на кои требаше да им се обнови договорот. Неверојатно е со која енергија моите вработени разговараа со самите корисници, и тие беа возбудени поради тоа што понудата беше прифатена и што ќе можат истата да им ја понудат на корисниците. Енергијата и радоста во нивниот глас допре до корисниците при што во првите 2 месеци беа обновени договорите на 60% од корисниците на аналогна телевизија со што успеавме да ја стабилизираме базата на корисници. Дајте им на вашите луѓе слобода во изразувањето на своите идеи и ќе видите што се можат да направат. Самите луѓе се склони повеќе да му се посветат на онаа во што самите веруваат, отколку во идеите кои им се наметнати."

5. Начини за остварување на целите на организацијата преку самите вработени

Добрите организации имаат силна визија за тоа каде сакаат да бидат во иднина. Секој добар лидер треба да влее доверба кај своите вработени за да може тие да ја исполнат таа визија – цел. " За да може да ја наметне својата идеја, лидерот е оној кој пред се треба да се прикаже пред другите дека самиот тој верува во таа идеја или визија, да покаже позитивен став кој ќе се пренесе на другите во тимот. Луѓето сакаат силни идеи, никој не сака да биде заглавен во ќорсокак кој не води никаде. Тие сакаат да бидат предводени од победник. Тие се оние кои ќе ја следат визијата на лидерот само доколку таа визија е црвста. Тие

се оние кои ќе му помогнат на лидерот да ги оствари своите цели, бидејќи без нив лидерот нема да успее."²⁶

При поставувањето на целите, секој лидер треба да биде свесен дека:

- Тие треба да бидат реални и остварливи.
- Тие треба да ја подобрат организацијата.
- Во целите треба да бидат вклучени што е можно поголем број на вработени
- Треба да се развие план за да се постигне целта.

5.1.Чекори при поставување на одредена цел

Иако изнаоѓањето на визија може да биде доста креативен предизвик, процесот на исполнување на таа визија може да биде прилично лесен ако се следат следниве шест чекори:

1. Визија
2. Цели
3. Таргет
4. Задачи
5. Временска рамка
6. Следење

Визија

Првиот чекор во утврдувањето на целите и приоритетите е да се замисли како организацијата треба да изгледа во иднина. Лидерите од одредени сектори ќе бидат засеганати со тоа како го гледаат нивниот сектор по одреден временски период, додека пак поинтересните лидери или лидерите од повисоко ниво поставуваат визија за целата организација. Сепак треба да се подржат визиите од сите сектори како и оние од највисоко ниво, бидејќи високо поставените цели се

²⁶ <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadled.html>

исполнуваат како резултат на работата и остварените цели од сите сектори. Терминот "визија" сугерира ментална слика на она како во иднина организацијата ќе изгледа. Концептот подразбира поголем временски период кој во некои организации се одвива од 1 до 5 години во иднина. Сепак, лидерите кои играат улога на супервизори или менаџери имаат тенденција да имаат пократок временски хоризонт, обично неколку недели до една година.

Цели

Вториот чекор вклучува создавање цели, со активно учество на тимот. Целите за разлика од визијата се повеќе фокусирани на одредени нешта. Тие определуваат рамка во која може да се движи визијата. На пример, "Организацијата мора да ги намали трошоците за превоз." Тоа ја воспоставува рамката на веќе поставената визија.

Таргет

По јасно поставената цел, треба да се определи и таргетот кој е многу важен за да се увиди дали целта е оставарена или колкав процент од целта е остварен. Таргетот се изразува во мерливи термини. На пример, до крајот на 2015 година, Близу ДООЕЛ Скопје мора да ја зголеми базата на корисници за 5000 нови корисници. Вака поставениот таргет може да се подели на одредени сектори во организацијата и да се дадат инструкции како да се оствари истиот. Бидејќи бројката е мерлива, во секој момент вработените може да имаат увид до каде се со остварувањето на веќе поставениот таргет. Тоа ќе им даде реална претстава за тоа како да се движат понатака, а на овој начин лидерот ќе може да даде јасни насоки за во иднина.

Задачи

Четвртиот чекор е да се одредат задачите. Задачи се средствата за остварување на целите. Задачи се конкретни, мерливи настани кои мора да се случат. Еден пример може да биде - секој агент за продажба треба да има по 60 повици на ден, 15 обнови на ден за да може да се оствари погоре зададениот таргет.

Поставување на приоритети

Овој чекор утврдува приоритет на задачи. При поставување на одредена задача или цел, секогаш се поставува и крајниот рок за извршување на истата. Поради временското ограничување, треба да се определат кои задачи се приоритет и кои се основи за да може по завршувањето на истите да се работи на следните задачи. Поставувањето на приоритети му помага на тимот да се утврди редоследот кои задачи мора да се остварат денес за да може да се започне со нови во текот на наредниот ден.

Следење

Лидерот мора постојано да врши контрола над своите вработени, да ги следи нивните резултати се со цел за да провери дали задачите кои се поставени се успешно завршени. Токму поради тоа служи мониторингот и правење евалуација за секој вработен поединечно. Само на тој начин ќе ги увиди грешките навремено за да може и навремено да реагира.

5.2. Начини за мотивација на вработените

Добро познато е дека многу е послесно да се постават одредени цели и истите тие да бидат остварени многу послесно кај мотивираните вработени, отколку кај оние кои не се мотивирани во голем степен. Мотивацијата кај вработените влијае тие да ги чувствуваат целите како свои, па токму поради тоа прават и поголеми напори за да ги остварат истите. Во прилог на тоа се следниве активности кои може да ги применува секој тим лидер за да ја зголеми мотивацијата на вработените во својот тим:

Пристрасност: Во оние организации каде што лидерот е со голем ентузијазам за еден проект, голема е веројатноста истиот и да се случи. Тој мора да се посвети на работата, да биде позитивен и пристрасен кон работата. Ако самиот лидер не е возбуден за целите кои ги поставува, не може да очекува другите да бидат. Токму поради тоа е многу важно на кој начин ќе се постават целите, на кој начин ќе бидат произнесени од страна на самиот лидер. Доколку тој е возбуден при поставувањето и објаснувањето на истите, сетоа тоа ќе влијае и на самите вработени.

Инволвирање на вработените: Истиот тој лидер треба да ги земе во предвид и вработените кои се вклучени во процесот на донесување одлуки: Луѓето кои се вклучени во процесот на донесување на одлуки учествуваат многу повеќе ентузијастички од оние кои само ги извршуваат наредбите. Од големо значење е кога некој ќе им укаже дека го цени нивното мислење и нивниот труд. Токму поради тоа вработените треба да бидат инволвирани уште на самиот старт, при поставувањето на целите, бидејќи на тој начини ќе ги чувствуваат целите како свои и ќе се трудат да ги остварат.

Искористување на потенцијалот на вработените: Примарната одговорност на лидерот е да им овозможи на своите вработени да го достигнат својот целосен потенцијал. Вработените може да доаѓаат од различни средини, но сите тие имаат цели што сакаат да постигнат. Лидерот е тој кој што треба да им изгради средина во која ќе може да го истакнат својот потенцијал, да се надоградуваат. Искористувањето на потенцијалот на вработените е многу важен елемент во успешното лидерство доколку тој биде откриен од страна на тим лидерот и правилно употребен.

5.3. Обука и тренинг

Обука и тренинг се две различни нешта, иако некои луѓе ги користат наизменично. Обуката е структурирана лекција дизајнирана за да им обезбеди на вработените знаење и вештини за да се изврши една задача. Тренинг, од друга страна, е процес со цел да им помогне на вработените да се здобијат со поголема надлежност и да се надминат бариерите со цел да се подобри ефикасноста на работата. Обука и тренинг одат рака под рака. Прво се обучуваат луѓето со техничка поддршка, а потоа следува тренингот со многу мотивациски совети. За да се обезбеди соодветна обука и тренинг најпрвин треба да се создадат услови за тоа. Луѓето најлесно учат преку примерите од своите најблиски колеги, така што во нивните мозоци формираат слика за она што тие се обидуваат да го научат, собираат информации кои ќе им бидат потребни при извршувањето на своите работни задачи и прават напор да ги завршат истите на ист или подобар начин.

Може да се оцени дека тренингот и обуката имаат неколку заеднички точки:

- Оценка со која се утврдува знаењето, вештините стекнати од обуката или тренингот и нивото на доверба.
- Дефинирање на цели кои можат да се мерат периодично.
- Дефинирање на насоките, целите и одговорностите. За да се поттикне одговорноста се вклучуваат и одредени личности од тимот при донесување на одлуки.
- Укажување на тоа дека секој има удел во постигнатиот успех, секој поединец е важен во тимот.
- Воведување на тренер кој ќе ги одржува тренинзите и обуките

Тренерот укажува на тоа како луѓето треба да ги направат нештата. Тоа подразбира давање совети, вештини, создава предизвици, ги отстранува бариерите, гради подобри процеси, ги учи вработените на нов начин на работа преку разни игри итн. Истиот тој ги учи вработените како да се справат со емоционални пречки, да го надминат стресот и сл. Тренерот е за да даде повратна информација алудирајќи кон изнаоѓање решенија. Тренерот е од особена важност, посебно за новите членови во одредена организација бидејќи обезбедува максимална поддршка на истите, им дава насоки како да ги извршуваат своите работни обврски и сл. Друга моќна алатка за да им помогне на луѓето да научат е менторство.

Менторот има повеќе улоги. Историски гледано, ментор е некој што е верен пријател, доверлив и кој дава совети. Така гледано, тој е учител, некој што води и што дава упатства. Има знаење и има статус на стручњак или понапредно ниво од другото лице. Сака да дава и да споделува знаење. Претставува вештини, знаење и постигнувања. Во основа, ефективните ментори споделуваат голем број карактеристики. Кога говориме за профил на ментор, всушност, говориме за синтеза на набљудувања опишани од страна на многу ментори и лица што имале и работеле со ментор во својата организација. Можеби, менторите не ги имаат сите овие карактеристики, но, сепак, најголем дел од нив често ги имаат следниве квалитети:

Познавање на областа. Тие се експерти во дадената област и имаат поставено високи стандарди. Тие се ентузијастички и уживаат во работата. Постојано се надградуваат и имаат најнови информации за случувањата во одредена област.

Демонстрираат вештини во својата област. Нивната работа покажува супериорни постигнувања и користат различна техника и вештини за да ги постигнат своите цели.

Имаат заслужена почит од своите колеги. Тие слушаат и ефективно комуницираат со другите. Ја препознаваат добрата страна и квалитетите на другите. Посветени се за поддршка и интеракција со своите колеги. Тие се способни да преземат улога на друг и да го разберат неговиот став. Сочувствителни се за потребите на другите и, општо земено, препознаваат кога на друг му е потребна поддршка, директна помош или, пак, независност и слобода. Ефективните ментори ги пречекуваат новите вработени во една компанија, им помагаат во развојот на кариера, сакаат да ги споделат своето знаење, материјали, вештини и искуство. Не секогаш субјективното верување при процена за „најдобар“ ментор е пресудно за успех на програмата во една организација. За споредба, во 1912 година бил изграден „Титаник“, кој важел за најбрз, најдобар, најлюксозен и најбезбеден патнички брод на светот. Овие карактеристики ги носел од денот кога првпат запловил до денот кога потонал. Тука се поставува прашањето за „најдобра“ програма за менторство! Во секој случај, нема да се погрешат доколку се има индивидуален пристап и ако се приспособува програмата на барањата на другата страна.

"Во менторската работа главна карактеристика е водењето повремено разговори, упатување на вработениот во работата, која во најголем дел, треба самостојно да ја работи. Менторот го советува и врши контрола. Со ваквиот начин на работа, многу се развива самостојноста на работното место. Од друга страна, вработените ја совладуваат техниката на работа и се навикнуваат да ја користат во согласност со описот на работното место. Секоја програма за менторство треба да биде временски ограничена, да има јасно поставени цели, да ги дефинира задачите, да е познато учеството и на двете страни. Се следи напредокот на одреден временски период, на пример на секои шест недели. Важен елемент е вработениот да прави самопроцена, за која подоцна ќе

дискутира со менторот. Со ова се развиваат сопствените способности за објективност. На крајот, резултатите се ставаат во финален извештај, кој се чува во досието на вработениот." ²⁷

5.4.Учење

Првиот услов на учење е дека лицето мора да биде мотивирано да научи. Никој не е во можност да ги научи вработените на нешто доколку самите не се мотивирани да научат, да го примат и применат тоа знаење кое ќе им биде овозможено. Самите тие треба да чувствуваат потреба дека сакаат да научат. Повеќето од вработените во една организација се мотивирани да научат повеќе, квалитетно да ги извршуваат своите работни задачи и да се надоградуваат. Мотивот за да ги извршуваат нивните работни задачи правилно, да се надоградуваат и да успеат во она што го работата најчесто е поврзан со платата која ја примаат, бонуси, бенефиции, задоволство од работата, награди, признанија.

Следниот фактор кој е многу важен при учењето е самите вработени да бидат вклучени во процесот на учење, да играат одредени улоги, да се вклучуваат во дискусии, да се оддава признание за нивното досегашно искуство, да се посочи колку тоа може да влијае позитивно и колку е потребно за да се надоградуваат во иднина. Тренерот е оној кој треба да го задржи нивното внимание со активно вклучување на нивните умови и емоции во процесот на учење. Самиот тој треба да има на ум дека не е можно да ја заржи нивната концентарција и интерес доколку предавањата се долги. Токму поради тоа предавањата треба да бидат кратки, пократки од 30 минути. Исто така треба да се посвети повеќе внимание на учењето во пракса. На овој начин ќе се привлече вниманието на сите во тимот, а на тој начин и самите вработени ќе имаат можност да научат повеќе.

²⁷ <http://www.nwlink.com/~donclark/learning/learning.html>

6. Методологија на истражувањето

6.1. Предмет на истражувањето

Во овој труд предмет на истражување е проучувањето на тим лидерот и неговата улога во остварувањето на целите на организацијата и управувањето со човечките ресурси.

При истражувањето, во рамки на трудот, најнапред е направено проучување на досегашните теоретски согледувања за лидерството преку научно прифатени теории базирани на различни аспекти и користените концепции на лидерството, особено оние концепции кои се засноваат на изграденоста на вредносниот систем на лидерите. Посебен акцент при истражувањето е даден на карактеристиките на лидерот, на она по што тој се разликува од останатите, како и на улогата која ја има лидерот со високи перформанси во организациите како носител на функцијата со која преку своето влијание врши ефектуирање врз останатите, со кое успева да ги оствари своите и целите на топ менаџментот.

Истражувањето е вршено преку однапред изготвени анкетни прашалници со цел да се осознаат користените вредности од страна на лидерите во организациите кои се занимаваат со услужна дејност, вредности кои вработените очекуваат да ги поседува лидерот, вредности кои позитивно би се ефектуирале врз вработените во овие организации. Значи, намерата на емпириското истражување се состои во тоа да се идентификуваат вредностите што ги користат и преферираат менаџерите-лидери во организацијата како и да се утврдат барани вредности кои треба да ги применува лидерот со високи перформанси во организацијата, кои ќе бидат прифатливи од страна на вработените.

Подетално, предметот на истражување се заснова на неколку полиња на дејствување и тоа: осознавање на вредностите преку научно теоретски сознанија, идентификување на вредностите на лидерите со високи перформанси кои имаат позитивно влијание, ефектуирање на вработените во организациите, бараните вредности од страна на вработените, преферираните вистински вредности во работната средина, со посебна анализа на лидерството во организациите со услужна дејност. По синтетизирањето на податоците од истражувањето, на крајот од трудот се изнесени соодветни заклучни согледувања.

6.2. Цели и задачи на истражувањето

Целта на овој труд, претставува осознавање за тим лидерот и неговата улога во остварувањето на целите на организацијата и управувањето со човечките ресурси. Содржината е концепирана на начин со кој постапно се доаѓа до осознавање на лидерот, неговите карактеристики, функции, стилови, улогата која ја има лидерот врз функционирањето и развојот на организацијата, за да на крајот се перципира модел на лидер со високи перформанси карактеристичен за личност со чие водење се остваруваат целите на самата организација преку самите вработени. Основна цел на ова истражување е да се согледа посебната улога на вредносниот систем на лидерот со високи перформанси за ефектуирање на човечките ресурси. Да се верифицираат резултатите и да се истакнат можностите за примена на концепциите на раководење, заснован и врз преферирање на вистински вредности во организацијата, кои вредности ги поседува личноста лидер со високи перформанси.

Поради комплексноста на проблематиката која се истражува, како посебни цели при истражувањето се издвојуваат поконкретно согледување на вредносниот систем на лидерот. Согледување на вредносниот систем на лидерот во ефектуирањето на вработените, особено преку разбирање на потребите на моделирање на лидерство со високи перформанси со осврт во организациите кои се занимаваат со услужна дејност, вработените, нивната мотивација, комуникација, информираност, демократичност и правилно решавање на конфликтите во организацијата.

Како поединечни цели кои неминовно се наметнуваат при истражувањето претставуваат општествените цели, односно остварување на општествена корисност од истражувањето меѓу кои спаѓаат:

- изградба на модел со кој ќе се создаде организациска култура заснована врз користење и преферирање на вистински вредности кои влијаат врз ефикасно, позитивно, ефектуирање на вработените;
- воведување на обука во организациите и тоа како на менаџерите така и на вработените за примена и преферирање на вистински вредности (високи перформанси);

- дизајнирање на организациска култура заснована врз вистински вредности и нејзино имплементирање во организациите, односно во работната средина;

Преку разработка на вака поставените задачи, се цени дека, може да се согледа посебната улога на лидерот со високи перформанси за ефикасно ефектуирање на човечките ресурси и создавање на организација со вистински трајни вредности во која напорот се насочува кон остварување на целите на организацијата.

Теоретски цели:

Овој труд пред се ја потенцира улогата и важноста на тим лидерот кој преставува мост помеѓу високиот менаџмент и вработениот, кој е поставен пред се за да ги оствари целите на организацијата, а тоа најлесно може да го оствари преку самите вработени. Сето тоа опфаќа теоретско проучување на поимите организација, тим лидер, вработени, задоволство на вработените и сл. Бидејќи ова е неисцрпна тема за проучување, составена од многу ситни компоненти кои имаат влијание врз вработениот и неговата продуктивност, неопходно е научно и теоретски да биде објаснета и детерминирана со оглед дека малку е обработувана во Република Македонија. Трудот дава научна дескрипција и детална елаборација на овие два конструкта, но исто така и сублимиран и сеопфатен приказ на степенот до кој тим лидерот влијае врз самите вработени. Се прикажува на кој начин тој управува со човечките ресурси со цел да ги исполни целите на организацијата преку искористување на трдуот на самите вработени. Исто така дава еден детален приказ за тоа колку поврзаноста помеѓу нив влијае на остварувањето на целите како и мотивацијата да се исполнат истите, искажано преку исполнување на работните обврски и запазувањето на временските рокови, како и желбата на вработениот да остане во таа организација што подолг период. Трудот ќе може да послужи како основа за понатамошно усовршување, унапредување и дополнување на научните знаења во оваа област. Истиот претставува поттик на другите истражувачи да продолжат со истражувањата во оваа неисцрпна област, со што ќе се создаде богата основа во домашна литература.

Апликативни цели:

Со изработка на овој труд :

- Ќе им се помогне на менаџерите и истражувачите во реализација на нивните цели: мотивирани работници, исполнување на временските рокови, задоволни работници, стабилизирање на флуктоацијата кај вработените, исполнување на целите. За оние пак кои го изучуваат или ќе го изучуваат менаџментот на организациите со услужна дејност, овој труд ќе послужи како добра основа да се продлабочат во оваа проблематика.

- Се обезбедуваат информации на лидерите за тоа кој принцип на управување најдобро влијае врз вработените и на кој начин најлесно може да успеат да ги остварат своите лични цели преку вработените, а при тоа да не се предизвика незадоволство кај самите тие вработени.

- Истражувањето ќе помогне во подигање на свеста како кај вработените така и кај лидерите, колку е битна самата организација која успева да ги исполни целите на менаџерите - лидерите од една страна (зголемена продуктивност кај вработените, исполнување на работните обврски, почит кон организацијата, чувство на припадност), но од друга страна таа ги исполнува и целите на самите вработени (постигнување одредена позиција, престиж, почит, паричен надоместок, награди, признанија).

Задачи на истражувањето:

- Да се утврди колку улогата на тим лидерот влијае во остварувањето на целите на организацијата

- Да се увиди на кој начин тим лидерот може да придонесе за остварувањето на организациските цели преку мотивирањето на самите вработени

- Да се истржи потребата за поставување на тим лидер и да се утврдат придобивките од неговата поставеност

6.3. Хипотези на истражувањето

Главна хипотеза:

Учество на тим лидерот во извршувањето на секојдневните задачи на вработените влијае позитивно на остварувањето на целите на организацијата и довербата на членовите од тимот и нивната мотивација за навремено запазување на временските рокови

Посебни хипотези:

- 1.1. Ако учеството на тим лидерот се зголемува, тогаш се зголемува и довербата на вработените во самиот лидер
- 1.2. Ако учеството на тим лидерот се зголемува, тогаш бариерата помеѓу тим лидерот и вработениот опаѓа
- 1.3. Колку тим лидерот е поблизок со вработените од својот тим, толку полесно ќе може да задава цели и истите да бидат исполнети
- 1.4. Зголемена пожртвуваност на тим лидерот, води кон зголемена доверба на вработените во тимот

6.4. Варијабли на истражувањето

Главни (независни) варијабли во истражувањето се **тим лидерот, вработените** и **поврзаноста** помеѓу нив .

Тим лидер – индикаторите на оваа варијабла се поврзани со неколку димензии:

- Целта (мисијата) на организацијата (лидерот) - се однесува на стратешките правци како да се оствари целта на менаџерите преку вработените

- Флексибилност на лидерот - се однесува на брзината на лидерот т.е. на времето потребно за прилагодување на промените во тимот и во самата организација

- Учество на тим лидерот и вработените - се однесува на нивото на делегирање на работните задачи, тимската ориентација и кохезијата помеѓу нив, како и на способноста за напредување и прифаќање на нови предизвици поставени од страна на менаџерите - лим лидерите.

Задоволство на вработените - индикаторите за оваа варијабла се поврзани со два аспекти: лични цели и цели на организацијата.

Покрај независните варијабли, се земаат во предвид неколку релевантни варијабли кои се од интерес на ова истражување :

- големина на организацијата - се определува според бројот на вработени
- возраст
- образование
- пол
- работен стаж
- плата на вработените
- работна позиција
- награди и признанија

7. Методи и техники на истражувањето

7.1. Испитаници

Истражувањето е спроведено во организацијите во Република Македонија кои се занимаваат со услужна дејност.

Изборот на примерокот е направен по случаен избор. Пред да се изберат испитаниците во ова истражување, пред се земаат предвид одредени фактори кои се во согласност со претходно поставените варијабли: големината на организацијата (гледана според бројот на вработени), работна позиција, стаж итн. Испитувањето е извршено над 172 вработени, од кои 89 се вработени во Близу ДООЕЛ Скопје (73 од нив се агенти за продажба, а 16 се тим лидери), 10 вработени во МОВЕ ОНЕ Интернационал (9 агенти за продажба и 1 тим лидер) и 73 вработени во Триглав осигурување (60 агенти за продажба и 13 тим лидери).

7.2. Мерни инструменти, методи и техники

Следејќи ги принципите на методологијата на научно истражувачката работа, во ова истражување се применети повеќе методи и техники на истражување. Целта е да се дојде до поголем број на податоци кои укажуваат на тоа дали постои поврзаност помеѓу вработените и работната средина во организациите со услужна дејност и како таа поврзаност влијае на задоволството од работа. Применети се следните инструменти:

- **Анализа на содржината.**

- **Скалирање.** Од голема важност е **Скалата за проценка на работната средина** преведена од страна на Елисавета Сарџоска²⁸. Оваа скала содржи 90 искази за работното место и работната средина. Вработените кои се избрана целна група на оваа истражување одредуваат кои искази се точни, а кои неточни. При тоа доколку некој исказ е точен се бележи од страна на испитаникот со буквата Т, доколку пак исказот не е точен се бележи со буквата Н. Оваа скала за проценка на работната средина помогна да се добие проценка за состојбата на работното место и работната средина, и да се определат мерките за

²⁸ Извор: Елисавета С. Скала за проценка на работната средина, Филозофски факултет, Скопје

подобрување на истите. Неколку прашања во скалата на проценка се заменети со други кои ќе послужат да ги поткрепат или отфрлат помошните хипотези. Сето ова е спроведено преку **анкетирање** на поголем број испитаници.

Употребен е прашалник формулиран со цел да се дознае степенот на задоволство од работата во организациите со услужна дејност од комбиниран тип (прашањата се отворени и затворени) Одговорите на прашањата од затворен тип се собираат со помош на Ликеровата скала. Испитаниците даваат одговор во врска со секое тврдење, односно не треба само да изнесат дали го прифаќаат или не, туку и во кој степен се согласуваат, односно несогласуваат со тоа тврдење. За секое тврдење во скалата се означени следниве категории:

- потполно се согласувам
- се согласувам
- не можам да се одлучам
- не се согласувам
- потполно не се согласувам

Овој степен на согласување е означен со броеви од 1 до 5, а алгебарската сума на одговорите од сите тврдења ја дава позицијата на субјектот во димензија за или против нешто. На тој начин со овој вид скала се добива информација не само за дирекцијата, туку и за екстремноста на ставот.

- *Компаративниот метод*

7.3. Популација и примерок

Истражувањето е спроведено во претпријатијата кои се занимаваат со услужна дејност. Претпријатија кои се опфатени во ова истражување се следниве: Близу ДООЕЛ Скопје - Телекомуникациски оператор, МОВЕ ОНЕ - шпедиција и транспорт и Триглав осигурување (неживотно осигурување). Испитувањето е извршено над 172 вработени, од кои 89 се вработени во Близу ДООЕЛ Скопје (73 од нив се агенти за продажба, а 16 се тим лидери), 10 вработени во МОВЕ ОНЕ Интернационал (9 агенти за продажба и 1 тим лидер) и 73 вработени во Триглав осигурување (60 агенти за продажба и 13 тим лидери). Се работи за три големи компании кои нудат различни услуги, меѓутоа поделбата внатре е многу

слична. Секаде постои слична поделба по сектори на чие чело стои тим лидер. Преку различни примери и истражувања се согледува колку е голема улогата на тим лидерот - личност кој претставува „мост“ помеѓу топ менаџментот и вработениот.

7.4. Статистичка обработка на податоците

Квантитативните податоци од ова истражување, статистички се обработени во досега најпопуларната програма наречена SPSS што е кратенка од англискиот назив Статистички пакет за општествени науки (Statistical Package for Social Sciences).

Главната хипотеза и нејзините подхипотези се тестираат преку утврдување на корелација меѓу варијаблите. Утврдувањето на поврзаноста ќе се прави со помош на коефициентот на корелација.

Како и сите други статистички истражувања и овде статистичката обработка на податоците е остварена четирите фази:

- 1.Фаза на собирање на податоци;
- 2.Фаза на групирање и прикажување на податоците;
- 3.Фаза на анализа на податоците и
- 4.Фаза на статистичко заклучување.

Низ сите фази на статистичка обработка на податоците се вршени квалитативни и квантитативни анализи на податоците комбинирани со други статистички постапки од кои произлегуваат статистичките заклучни согледувања. **Податоците** добиени со примената на истражувачките техники се обработуваат на неколку нивоа. Најпрво сите добиени податоци се анализирани и класифицирани за секоја организација поединечно. Потоа добиените податоци ќе соодветно споредени и генерализирани. Збирните групирања се извршени со дистрибуција на податоците според нивното јавување. Посебни групирања се направени со пресметување на процент за добивање на просечни резултати. Резултатите се прикажани квалитативно и квантитативно.

8. Анализа и интерпретација на резултатите од истражувањето

Истражувањето е организирано во три големи организации кои се занимаваат со услужна дејност:

1. Близу ДООЕЛ Скопје – телекомуникациски опертор
2. Мове Оне Интернационал – логистика, транспорт
3. Триглав осигурување – неживотно осигурување

Субјектите на примерокот одделени во стратуми, се случајно одбрани. Прашалниците им беа директно доставени по електронска пошта.

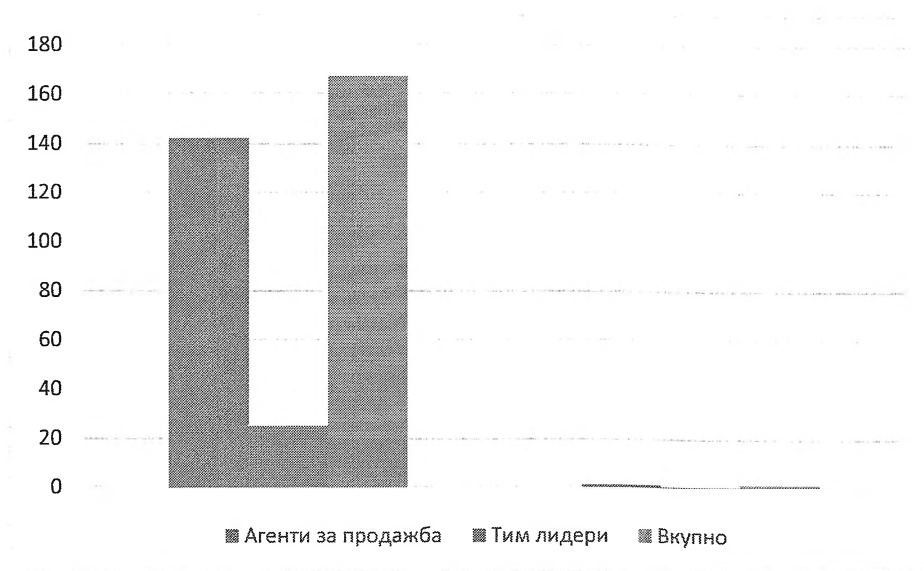
Табела 2. Основна структура на примерокот

Бр.	Претпријатие	Агенти за продажба	Тим лидери	Вкупно
1	Близу ДООЕЛ Скопје	73	16	89
2	Мове Оне Интернационал	9	1	10
3	Триглав осигурување	60	13	73
	Вкупно	142	30	172

Во истражувањето беа вклучени вкупно 172 испитаника, од кои 142 или 83% се вработени во секторот продажба (агенти за продажба), а 30, односно 17% од испитаниците се исто така вработени во секторот продажба, но тие се тим лидери на мали групи. Во испитувањето се опфатени и тим лидерите и продажните агенти бидејќи сите тие се водени од страна на еден менаџер на продажба кој што ги делегира обврските на тим лидерите на помалите групи, а тие ги делегираат понатака обврските на луѓето од тимот со кој што управуваат. (табела 3)

Табела 3. Структура на примерокот според стратуми изразена во фреквенции и проценти

Стратум	F	%
Агенти за продажба	142	82%
Тим лидери	30	17%
Вкупно	172	100%



Графикон 1. Структура на примерокот според стратуми

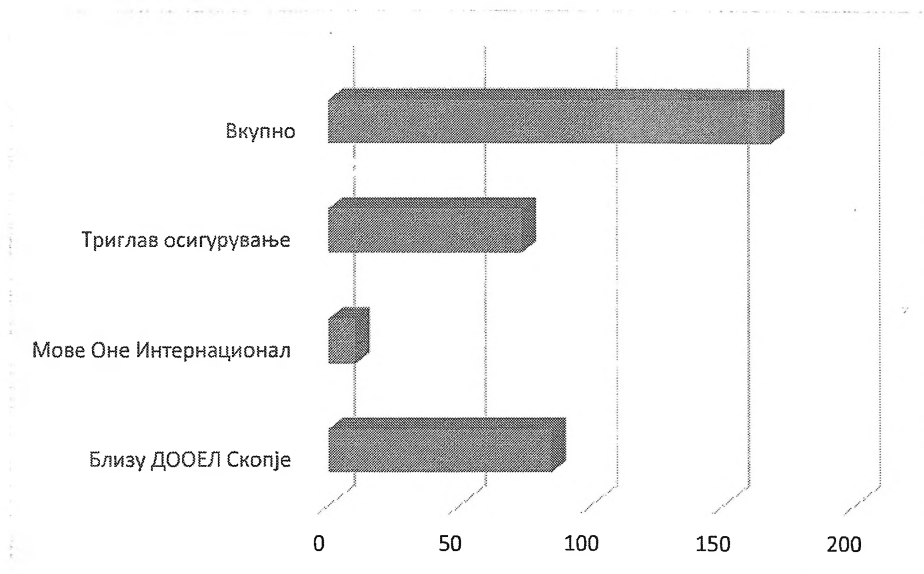
- Близу ДООЕЛ Скопје има вкупно 89 или 50% од вкупниот број испитаници. Од нив 73 се агенти за продажба и 16 се тим лидери.

- Бројот на испитаниците во Мове Оне Интернационал изнесува 10 или вкупно 6% од вкупниот број на испитаници, од кои 9 се агенти за продажба и 1 е тим лидер. Причина зошто тука е опфатен најмал број на испитаници е секторот продажба кој што не е застапен со голем број на вработени, за разлика од другите две организации каде што секторот за продажба достигнува голема бројка.

- Бројот на испитаници во Триглав осигурување изнесува вкупно 73 или вкупно 44 % од вкупниот број на испитаници, од кои 60 се агенти за продажба и 13 се тим лидери

Табела 4. Структура на примерокот поделена по организации, изразена во фреквенции и проценти

Претпријатие	f	%
Близу ДООЕЛ Скопје	89	51%
Мове Оне Интернационал	10	5%
Триглав осигурување	73	44%
Вкупно	172	100%



Графикон 2. Структура на примерокот

Истражувањето е реализирано во предвидената временска рамка, во периодот од септември 2014, заклучно до месец ноември 2014 год.

10. Анализа и интерпретација на резултатите добиени по пат на прашалник на тим лидерите

Во истражувањето беа вклучени 30 тим лидери што претставува 17 % од вкупната популација. Поголемиот дел од нив се со работно искуство од 1 до 10 години.

Табела 5. Работно искуство на тим лидерите

Работно искуство изразено во години		Работно искуство како тим лидер изразено во години	
од 1 до 10	од 10 до 20	од 1 до 10	од 10 до 20
18	12	21	9

Дел од интервјуата се реализирани во работните простории на самите тим лидери (канцеларии, продажни салони и сл.), додека пак другите се реализирани преку онлајн прашалници.

Прашањата (табела 6) се формулирани на тој начин што оставаат можност за одговори од отворен тип, што би требало да им овозможи на тим лидерите да го дадат своето лично мислење. Целта на интервјето беше да се воспостави непосреден контакт со тим лидерите (менаџери) преку подготвените прашања да се дојде до мислењата на лидерите за својата функција која што ја извршуваат како и за мислењето на лидерите за својот тим и своите вработени. Целта на оваа интервју беше да се увиди колку е развиена свеста на самите лидери за својот тим, дали сметаат дека има недостатоци и на кој начин може да се подобри работењето на целиот тим. На овој начин може да се направи една корелација помеѓу одговорите на тим лидерите и вработените и на тој начин да се увиди дали нивните размислувања и ставови за работата и тимот одат во ист правец. Интервјето започнува со општи податоци за работното искуство на испитаниците во организациите кои се занимаваат со услужна дејност и работно искуство на функцијата тим лидер. Почитувајќи ја анонимноста на истражувањето, во анализата на одговорите истите не се поврзуваат со тоа кој тим лидер на која организација ги дал, освен онаму каде е неопходно и корисно за истражувањето да се направи паралела со одговорите на истите или слични прашања наменети за останатите стратуми вклучени во истражувањето.

Првото прашање - *"Што би направиле ако двајца од вашиот тим се расправаат околу тоа како да заврши одредена задача?"* (табела 6) се однесува на начинот на кој тим лидерите ги решаваат конфликтите во тимот. Прашањето е поставено со цел да се открие блискоста на тим лидерот со вработените. Оние тим лидери кои се побиски со своите вработени најчесто ги решаваат ваквите проблеми по пат на разговор со самите вработени. Од одговорите на испитаниците се гледа дека сите имаат позитивен став кон тоа на кој начин да се решат конфликтите. Тие најчесто ги решаваат конфликтите по пат на разговор со самите вработени помеѓу кои постои конфликт како и со останатите членови од тимот. Ни еден од испитаниците не се одлучи за казна како начин за решавање на конфликтот.

Табела 6. Одговори на тим лидерите на првото прашање од интервјуто

Што би направиле ако двајца од вашиот тим се расправаат околу тоа како да заврши одредена задача?	1. Ќе ги ислушам и двете страни, а потоа ќе се обидам да ги насочам правилно	12
	2. Ќе преземам казнени мерки, расправање во мојот тим не е дозволено	0
	3. Ќе свикам состанок со целиот тим за да разговараме како да го решиме проблемот	18
	4. Друго	0

На второто прашање - *"Што мислите, кој е најсоодветниот начин за да ги мотивирате вашите вработени?"* (табела 7) кое се однесува на тоа како треба да се мотивира еден тим, односно кој е најсоодветен начин за да се мотивира тимот, поголемиот дел од испитаниците (тим лидерите) одговорија дека најдобар начин за мотивација на вработените се наградите како: покачување на плата, бонуси, ваучери и сл. Дел од испитаниците сметаат дека најдобар начин да се мотивираат вработените е преку организирање на конференции, семинари и сл. Само мал дел од испитаниците т.е. само еден од нив смета дека ќе ги мотивира своите вработени доколку врши притисок над нив.

Табела 10. Одговори на тим лидерите на второто прашање од интервјуто

Што мислите, кој е најсоодветниот начин за да ги мотивирате вашите вработени?	1. Повисока плата, бонуси, ваучери	16
	2. Преку мотивациони говори	4
	3. Организирање конференции, семинари, патувања	8
	4. Друго	1
	* Моите вработени работатат подобро под притисок	1

На третото прашање - " *Што мислите, како би ве опишале луѓето од вашиот тим?* " (табела 8) кое се однесува на тоа да се открие колку тим лидерите ги познаваат своите вработени, односно како тие размислуваат за нив, најголем дел од испитаниците одговорија дека претпоставуваат дека вработените имаат добро мислење за нив и би го опишале како некој кој им дава апсолутна поддршка во работата. На второ место доаѓа одговорот дека вработените би го опишале тим лидерот како човек на кој може да му веруваат. Само еден од испитаниците одговорил дека вработените мислат за него дека е немилосреден кога станува збор за работа, а тројца од испитаниците немаат одговор, односно неможеа да претпостават што би одговориле вработените за него.

Табела 8. Одговори на тим лидерите на третото прашање од интервјуто

Што мислите, како би ве опишале луѓето од вашиот тим?	1. Како некој кој им дава апсолутна поддршка во работата	9
	2. Како човек кој бара многу ,но ги наградува за добро завршената работа	3
	3. Како човек на кој можат да му веруваат	8
	4. Друго	5
	* Незнам	3
	* Принципелен	1
	* немилосреден кога е во прашање работата	1

На четвртото прашање - *Кој е вашиот најголем успех досега?* (табела 9) преку кое треба да се дојде до сознанието кој успех тим лидерите го сметаат за најголем, најголемиот дел од нив одговорија дека најголем успех е нивниот тим, додека на второ место се испитаниците кои сметаат дека нивниот најголем успех е функцијата која ја имаат.

Табела 9. Одговори на тим лидерите на четвртото прашање од интервјуто

Кој е вашиот најголем успех досега?	1. Функцијата која што ја имам во моментот	7
	2. Мојот тим е мојот најголем успех	15
	3. Друго	4
	* Наградата за најдобар тим лидер на ниво на компанијата во која работам	1
	* Од луѓето во мојот тим направив најдобри продавачи по телефон	1
	* Довербата која ја имам од страна на мојот тим	1
	* Благодарение на мене и мојот тим се зголеми базата на корисници	1

Петтото прашање е поставено со цел да се отфрли или потврди главната хипотеза на ова истражување. (табела 10) На прашњето *Вашето учество во извршувањето на секојдневните задачи на вработените влијае позитивно на остварувањето на целите на организацијата и довербата на членовите од тимот и нивната мотивација за навремено запазување на временските рокови*, 28 или 93% од испитаниците дале одговор во полза на поставената хипотеза, односно одговориле потвдно, додека пак само 2 или 7% од испитаниците не го потврдиле ова.

Табела 10. Одговори на тим лидерите на петтото прашање од интервјуто

Вашето учество во извршувањето на секојдневните задачи на вработените влијае позитивно на остварувањето на целите на организацијата и довербата на членовите од тимот и нивната мотивација за навремено запазување на временските рокови?	1. Да	28
	2. Не	2

На шестото прашање - "Како ги казнувате вашите вработени за да не се повтори одредена грешка?" (табела 11), одговорите одат од една во друга крајност. Дел од испитаниците не ги казнуваат своите вработени, додека пак друг дел од испитаниците ги казнуваат парично. Само некои од испитаниците се определија за тоа дека грешка може да се направи, но дека треба да се работи на тоа да не се повтори, додека пак мал дел од испитаниците на своите вработени им се закануваат со давање отказ на работното место.

Табела 11. Одговори на тим лидерите на шестото прашање од интервјуто

Како ги казнувате вашите вработени за да не се повтори одредена грешка ?	1. Не ги казнувам	5
	2. 5 до 10% намалување на плата во наредните 3 месеци	7
	3. Ги враќам неколку пати да ја извршат задачата на која што згрешиле со цел истата да не се повтори	4
	4. Друго	7
	* испраќам мејл до сите за да укажам на грешката која што е на правена, со цел истата да не се повтори	1
	* Користам одредени казни	3
	* Толерирам да згрешат два пати за една работа, третиот пат ќе добијат отказ	3

Во врска со прашањето кое се однесува на контролата и следењето на реализацијата на поставените планови - На кој начин вршите контрола и ја следите реализацијата на поставените планови? (табела 12) сите одговори се во прилог на успешно остварување на активностите и преземање на одговорност на лидерот во вршењето на контрола врз работата.

Табела 12. Одговори на тим лидерите на седмото прашање од интервјуто

На кој начин вршите контрола и ја следите реализацијата на поставените планови ?	1. Со секојдневно комуницирање со лицата одговорни за реализирање на одредени активности и поставување на одговорни лица задолжени за одредени активности	9
	2. Преку директно учество во креирањето на политиките и постојан увид во нивната реализација	5
	3. Преку барање на резултати и извештаи	5
	4. Друго	6
	* Со повратна информација и корекции во сите фази	1
	* Контрола на сработеното	2
	* Изготовка на анализи, евалуација и сл. Со кои ќе можам да го следат прогресот на вработените	2

На осмото прашање (табела 13) " *Вашето зголемено учество во тимот, резултира со зголемена довербата на вработените кон вас?* " кое беше поставено со цел да помогне при отфрлање или прифаќање на помошната хипотеза, 21 или 70% од испитаниците одоговорија потврдно, односно сметаат дека нивното зголемено учество во секојдневните активности на вработените влијае на зголмување на довербата кај самите вработени.

Табела 13. Одговори на тим лидерите на осмото прашање од интервјуто

Вашето зголемено учество во тимот, резултира со зголемена довербата на вработените кон вас ?	Да	21
	Не	9

Деветото прашање (табела 14) е поставено со цел да се потврди или отфрли тврдењето од помошните хипотези, односно да се докаже или отврди тврдењето

дека со зголемувањето на учеството на тим лидерот доаѓа до поголема доверба од страна на тимот што допридонесува да се намалат бариерите помеѓу нив, а воедно да му помогнат на тим лидерот на полесен начин да ги постави целите и да очекува истите да бидат навремено реализирани. На прашањето " *Вашето зголемено учество во секојдневните активности во тимот, допридонесува за намалување на бариерата помеѓу вас и вашите вработени* " (табела 17) поголемиот број од испитаниците одговорија позитивно. Од испитаниците 26, односно 87% дадоа потврден одговор на ова прашање што е во прилог на зададената хипотеза.

Табела 14. Одговори на тим лидерите на деветото прашање од интервјуто

Вашто зголемено учество во секојдневните активности во тимот, допридонесува за намалување на бариерата помеѓу вас и вашите вработени	Да	26
	Не	4

Десетото прашање (табела 15) е исто така поставено со цел да се помогне да се потврди или отфрли помошната хипотеза 1.3. Колку тим лидерот е поблизок со вработените од својот тим, толку полесно ќе може да задава цели и истите да бидат исполнети. На прашањето " *Близкоста помеѓу вас и тимот ви овозможува полесно да ги поставите целите и да очекувате истите да бидат навремено исполнети?* " – 24 испитаници дадоа потврден одговор, додека пак само 6 не го потврдуваат тоа. Одговорот на ова прашање е само уште една потврда на главната хипотеза и укажува на тоа дека **партиципативното учество** на тим лидерот во секојдневните обврски на вработените влије позитивно на близкоста помеѓу тим лидерот и вработените а со тоа се овозможува и навремено исполнување на зададените цели.

Табела 15. Одговори на тим лидерите на десетото прашање од интервјуго

Блискоста помеѓу вас и тимот ви овозможува полесно да ги поставите целите и да очекувате истите да бидат навремено исполнети?	Да	24
	Не	6

Единаесетото прашање (табела 16) " *Вработените го ценат вашиот труд и вашата пожртвуваност кон тимот?* " е поставено во прилог на помошната хипотеза 1.4. Зголемена пожртвуваност на тим лидерот, води кон зголемена доверба на вработените во тимот, при што 17 или 57% од испитаниците го потврдија ова тврдење.

Табела 16. Одговори на тим лидерите на единаесетото прашање од интервјуго

Вработените го ценат вашиот труд и вашата пожртвуваност кон тимот?	Да	17
	Не	13

Анализата на одговорите на интервјуго укажува на општ позитивен став на тим лидерите во однс на групата со која што работат. На првото прашање поголемиот дел од испитаниците одговорија дека имаат разбирање за конфликтите помеѓу своите вработени и дека ќе се обидат да ги решат на мирен начин. Од одговорите на прашањто 2 со оглед на тоа дека вработените во Македонија се соочуваат со финансиски проблеми, сметаат дека она што ги мотивира вработените во најголем случај се паричните награди, независно дали се однесува на зголемување на плата, бонуси, награди и сл. На прашањето под број 3 што се однесува на тоа какво мислење имаат испитаниците за себе, поголемиот дел имаат позитивно мислење за себе и веруваат дека истото мислење ќе се совпадне со мислењето на своите вработени. На прашањето број 4 кое што е поставено со цел да се увиди дали испитаниците го сметаат за успех работењето со својот тим, поголемиот дел од испитаниците укажаа на тоа дека

најголем успех е успехот на нивниот тим, што укажува на тоа дека тие се задоволни од своите вработени и својата функција која што ја имаат во моментот кога е вршено интервјуто. На прашањето број 5 кое имаше за цел да ја утврди или отфрли хипотезата дека партиципативното учество на тим лидерот има големо влијание за остварување на целите, се увиде дека и самите тим лидери сметат дека за да се остварат целите не е можно да се работи сам, односно дека надобар начин за тоа е заедничка работа со тимот. На прашањето број 6 како ги казнуваат своите вработени, изненадува фактот дека поголемиот дел од испитаниците го одбираат казнениот метод како најсоодветен начин за да не се повтори грешката. На прашањето 7 кое е поставен со цел да се увиди на кој начин се врши контрола над вработените, испитаниците укажаа на тоа дека најсоодветен начин за тоа е секојдневно комуницирање со лицата одговорни за реализирање на одредени активности и поставување на одговорни лица задолжени за одредени активности. На осмото, деветото, десетото и единаесетото прашање кои беа поставени во прилог да се потврди или отфрли поставената хипотеза, голем дел од испитаниците дадоа потврден одговор што е во прилог на поставената хипотеза дека партиципативното учество на тим лидерите влијае позитивно на остварување на целите на организацијата.

Општ впечаток од анализата на сите одговори во интервјуто е дека тим лидерите, се свесни за одговорноста што ја имаат извршувајќи ја функцијата тим лидер, како и за влијанието кои тие го имаат над своите вработени со нивно партиципативно учество во секојдневните обврски на вработените.

10. Анализа и интерпретација на резултатите добиени по пат на скалирањето наменето за вработените

Покрај интервјуто кое беше наменето за тим лидерите, во истражувањето беше предвидено и реализирано скалирање наменето за вработените. Скалирањето како техника со инструментот скала на ставови од Ликертов тип (табела 17) беше составена од неколку групи прашања, сите адекватно наменети за испитување на ставовите на вработените во врска со важноста на улогите што ги има во менаџирањето со промените, претставени во главната и помошните хипотези на истражувањето. Целосната анализа на добиените резултати е

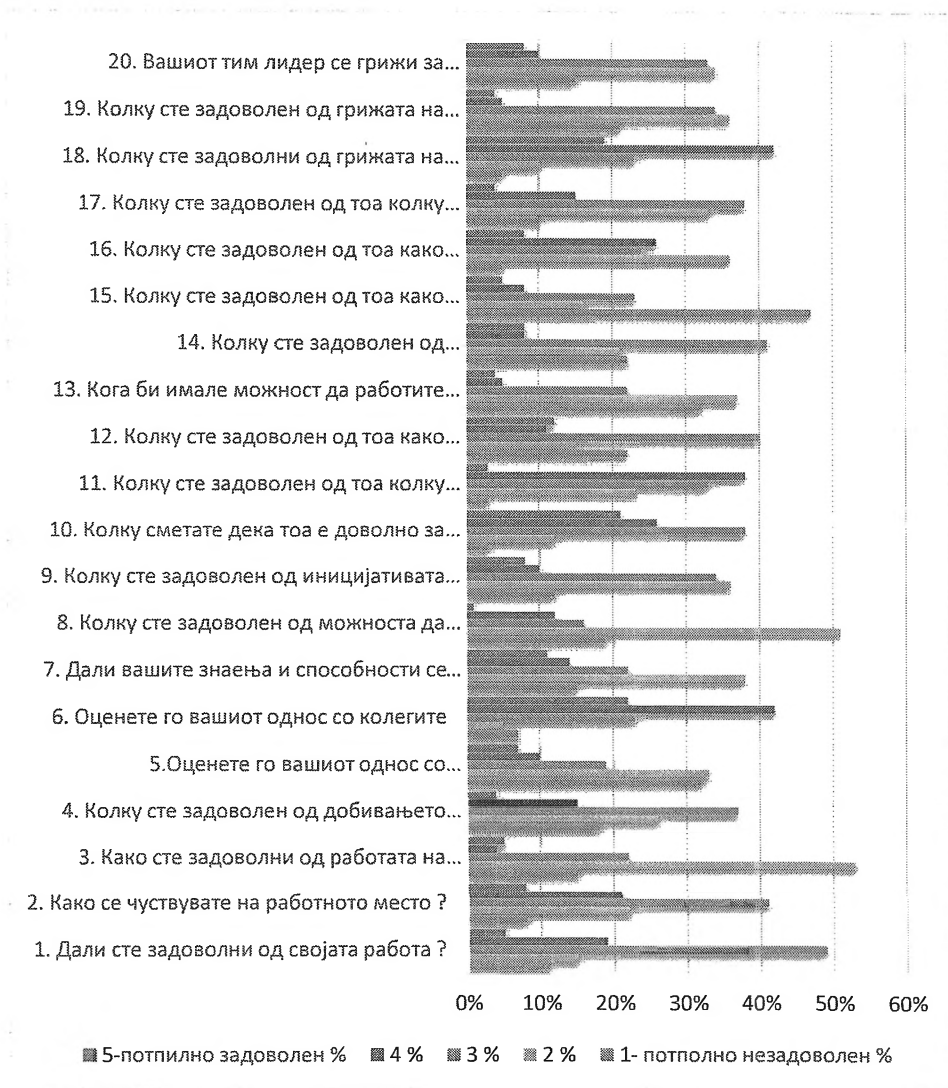
прикажана во табелите со реден број 17, 18 и 19 и истите графички се прикажани во графикон 3, 4 и 5 кои следат подолу.

Табела 17. Резултати добиени со скалата на ставови од Ликертов тип наменета за вработените во Близу

ПРАШАЊА	Во прилог се прашања чии одговори се наоѓаат на скала од 1 до 5. При тоа 1 означува потполно незадоволство, а 5 означува потполно задоволство. Ве молам изразете го своето задоволство или незадоволство при означување на еден од наведените броеви.									
	1		2		3		4		5	
	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%
1. Дали сте задоволни од својата работа ?	8	11%	11	15%	36	49%	14	19%	4	5%
2. Како се чувствувате на работното место ?	6	8%	16	22%	30	41%	15	21%	6	8%
3. Како сте задоволни од работата на менаџментот во вашата организација?	11	15%	39	53%	16	22%	3	4%	4	5%
4. Колку сте задоволен од добивањето повратна информација од вашиот претпоставен (тим лидер) за успешноста од вашата работа	13	18%	19	26%	27	37%	11	15%	3	4%
5. Оценете го вашиот однос со претпоставениот (тим лидер)	23	32%	24	33%	14	19%	7	10%	5	7%
6. Оценете го вашиот однос со колегите	5	7%	4	5%	17	23%	31	42%	16	22%
7. Дали вашите знаења и способности се доволно искористени на работното место?	11	15%	28	38%	16	22%	10	14%	8	11%
8. Колку сте задоволен од можноста да напредувате во доменот на своето образование и стручност?	14	19%	37	51%	12	16%	9	12%	1	1%
9. Колку сте задоволен од иницијативата на вашиот тим лидер за организирање на едукативни предавања, обуки, семинари ?	9	12%	26	36%	25	34%	7	10%	6	8%

10. Колку сметате дека тоа е доволно за успешно обавување на вашата работа и вашиот професионален развој?	2	3%	9	12%	28	38%	19	26%	15	21%
11. Колку сте задоволен од тоа колку вашиот тим лидер го познава вашиот тим и има перцепција за да увиди кои се вашите недостатоци?	2	3%	17	23%	24	33%	28	38%	2	3%
12. Колку сте задоволен од тоа како вашиот тим лидер се информира за збиднувањата во вашата работна организација?	16	22%	11	15%	29	40%	8	11%	9	12%
13. Кога би имале можност да работите во друга организација на слично или друго работно место, вие би останале тука затоа што сте задоволен од функцијата која што ја имате во моментот?	23	32%	27	37%	16	22%	4	5%	3	4%
14. Колку сте задоволен од раководењето на вашиот тим лидер?	16	22%	15	21%	30	41%	6	8%	6	8%
15. Колку сте задоволен од тоа како вашиот тим лидер ги почитува другите колеги?	34	47%	12	16%	17	23%	6	8%	4	5%
16. Колку сте задоволен од тоа како вашите идеи се прифатени од страна на вашиот тим лидер?	4	5%	27	36%	18	24%	19	26%	6	8%
17. Колку сте задоволен од тоа колку често сте пофалени од страна на вашиот тим лидер за досега сработеното?	7	10%	24	33%	28	38%	11	15%	3	4%
18. Колку сте задоволни од грижата на вашите колеги за вас?	4	5%	7	10%	17	23%	31	42%	14	19%
19. Колку сте задоволен од грижата на вашиот тим лидер за вас?	15	21%	26	36%	25	34%	4	5%	3	4%

20. Вашиот тим лидер се грижи за вашиот напредок на работното место?	11	15%	25	34%	24	33%	7	10%	6	8%
Вкупно		16%		28%		31%		17%		8%



Графикон 3. Анализа на ставовите на вработените во Близу

Прашањата 1 и 2 се поставени со цел да се открие колку се задоволни вработените од работата што ја извршуваат. Од табелата на вработените во Близу може да се забележи дека вработените не се многу задоволни од работата која што ја извршуваат. Во однос на работата на менаџментот може да се забележи

дека вработените и не се така задоволни, при што на прашањето под број 3 кое што гласи: Како сте задоволни од менаџментот во вашата организација се забележува дека дури 53% од испитаниците се определниле за оцена 2. Незадоволството произлегува и од раководењето на тим лидерите во оваа организација. На прашањата кои беа поставени за тим лидерт голем процент од испитаниците дадоа многу ниска оценка , која во просек се движи од 2-3. Во однос на колегите пак испитаниците не го делат истотото мислење како за тим лидерот. Односно 42% од испитаниците одговорија со оцена 4, додека пак 22% од испитаниците дадоа оцена 5 што е доста позитивно во однос на тоа со каква оцена го оценија својот лидер. Се претпоставува дека можеби проблемите на вработените кои што го имаат со тим лидерот влијаат на тоа самите вработени се повеќе да се зближат, што воопшто не е во корист на лидерот со кој реално вработените имаат проблем. На прашањето кога би имале можност да работите во друга организација на слично или друго работно место, вие би останале тука затоа што сте задоволен од функцијата која што ја имате во моментот, 50% од испитаниците се изјаснија дека доколку имаат можност да работат на друго место не би останале во Близу, туку би преминале во друга организација. Доколку одговорите се искрени, фактот што 50% од вработените би си заминале доколку имаат можност, а 16 размислуваат на таа тема е навистина загрижувачки за менаџментот на компанијата.

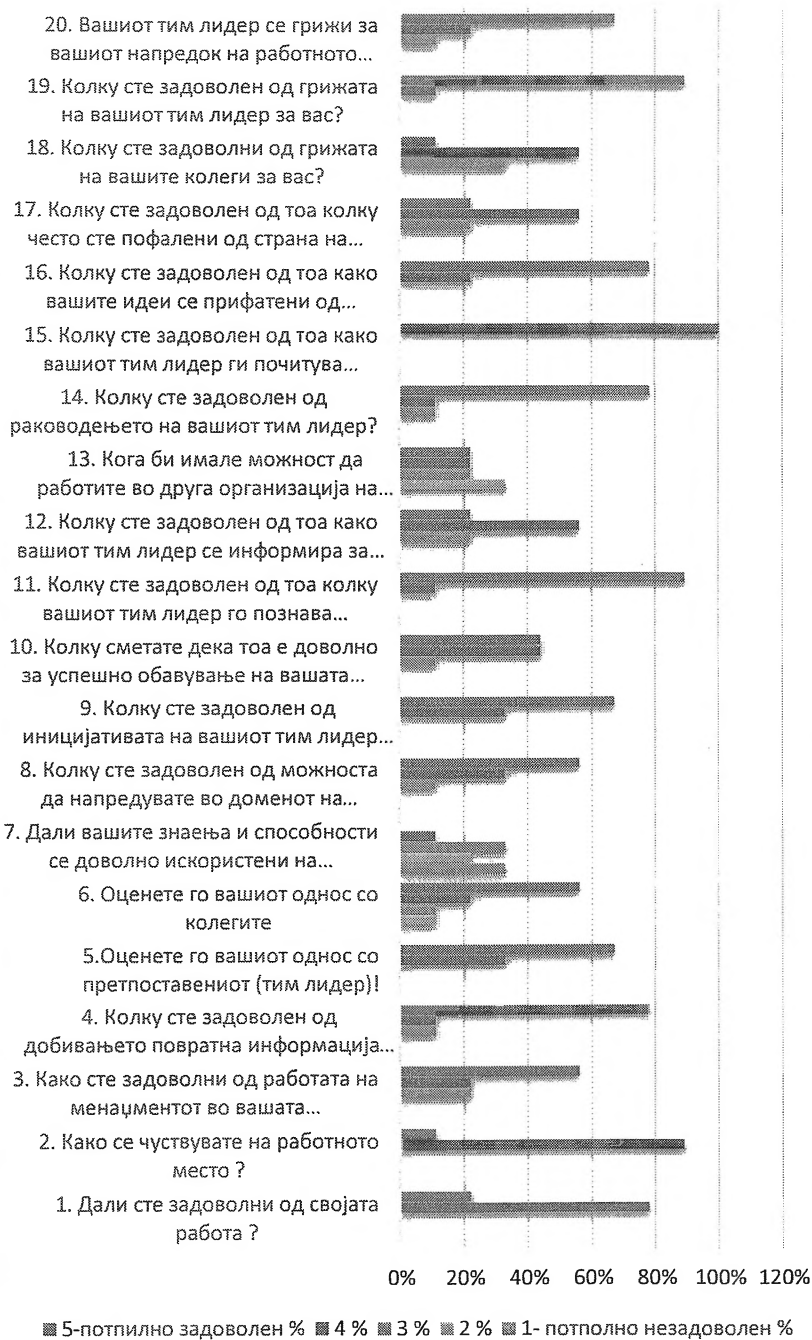
Табела 18. Резултати добиени со скалата на ставови од Ликертов тип наменета за вработените во Мове Оне

ПРАШАЊА	Во прилог се прашања чии одговори се наоѓаат на скала од 1 до 5. При тоа 1 означува потполно незадоволство, а 5 означува потполно задоволство. Ве молам изразете го своето задоволство или незадоволство при означување на еден од наведените броеви.									
	1		2		3		4		5	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Дали сте задоволни од својата работа ?	0	0%	0	0%	0	0%	7	78%	2	22%
2. Како се чувствувате на работното место ?	0	0%	0	0%	0	0%	8	89%	1	11%
3. Како сте задоволни од работата на менаџментот во вашата организација?	0	0%	0	0%	2	22%	2	22%	5	56%

4. Колку сте задоволен од добивањето повратна информација од вашиот претпоставен (тим лидер) за успешноста од вашата работа	0	0%	0	0%	1	11%	1	11%	7	78%
5.Оценете го вашиот однос со претпоставениот (тим лидер)!	0	0%	0	0%	0	0%	3	33%	6	67%
6. Оценете го вашиот однос со колегите	0	0%	1	11%	1	11%	2	22%	5	56%
7. Дали вашите знаења и способности се доволно искористени на работното место?	3	33%	2	22%	3	33%	1	11%	0	0%
8. Колку сте задоволен од можноста да напредувате во доменот на своето образование и стручност?	0	0%	0	0%	1	11%	3	33%	5	56%
9. Колку сте задоволен од иницијативата на вашиот тим лидер за организирање на едукативни предавања, обуки, семинари ?	0	0%	0	0%	0	0%	3	33%	6	67%
10. Колку сметате дека тоа е доволно за успешно обавување на вашата работа и вашиот професионален развој ?	0	0%	0	0%	1	11%	4	44%	4	44%
11. Колку сте задоволен од тоа колку вашиот тим лидер го познава вашиот тим и има перцепција за да увиди кои се вашите недостатоци?	0	0%	0	0%	0	0%	1	11%	8	89%
12. Колку сте задоволен од тоа како вашиот тим лидер се информира за збиднувањата во вашата работна организација?	0	0%	0	0%	2	22%	5	56%	2	22%

13. Кога би имале можност да работите во друга организација на слично или друго работно место, вие би останале тука затоа што сте задоволен од функцијата која што ја имате во моментов?	0	0%	3	33%	2	22%	2	22%	2	22%
14. Колку сте задоволен од раководењето на вашиот тим лидер?	0	0%	0	0%	1	11%	1	11%	7	78%
15. Колку сте задоволен од тоа како вашиот тим лидер ги почитува другите колеги?	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	9	100%
16. Колку сте задоволен од тоа како вашите идеи се прифатени од страна на вашиот тим лидер?	0	0%	0	0%	0	0%	2	22%	7	78%
17. Колку сте задоволен од тоа колку често сте пофалени од страна на вашиот тим лидер за досега сработеното?	0	0%	0	0%	2	22%	5	56%	2	22%
18. Колку сте задоволни од грижата на вашите колеги за вас?	0	0%	0	0%	3	33%	5	56%	1	11%
19. Колку сте задоволен од грижата на вашиот тим лидер за вас?	0	0%	0	0%	0	0%	1	11%	8	89%
20. Вашиот тим лидер се грижи за вашиот напредок на работното место?	0	0%	0	0%	1	11%	2	22%	6	67%

Вкупно		2%		3%		11%		32%		52%
--------	--	----	--	----	--	-----	--	-----	--	-----



Графикон 4. Анализа на ставовите на вработените во Мове Оне

Одговорите на прашањата од прашалникот наменет за вработените во Мове Оне се разликуваат од оние во Близу. Од прашањето 1 и 2 се гледа дека вработените се задоволни од своето работно место при што единствени оцени кои беа одбрани од страна на испитаниците се 4 и 5. Исто така испитаниците од оваа организација во голем процент се задоволни и од работата на менаџментот, а тоа се гледа од

оцените кои се дадени од страна на испитаниците кои не се помали од 3. Одговорите на прашањата кои беа наменети за да се испита раководењето на тим лидерот и задоволството на вработените од извршувањето на функцијата на тим лидерот исто така покажаа позитивни резултати. На прашањето дали доколку имаат можност да заминат на друго работно место тие би останале на истото, голем дел од испитаниците се одлучија за тоа дека доколку имаат можност да заминат во друга организација, истото и ќе го сторат. Бидејќи не се наведени подпрашања од која причина би заминале вработените, од претходните одговори може да се дојде до заклучок дека тоа не е поради тим лидерот затоа што вработените во оваа организација се прилично задоволни од работата на лидерот. Може само да се претпостави која е причината да преминат во друга организација, дали е тоа повиисока плата, награди, претиж, повисока општествена функција и сл.

Табела 19. Резултати добиени со скалата на ставови од Ликертов тип наменета за вработените во Триглав осигурување

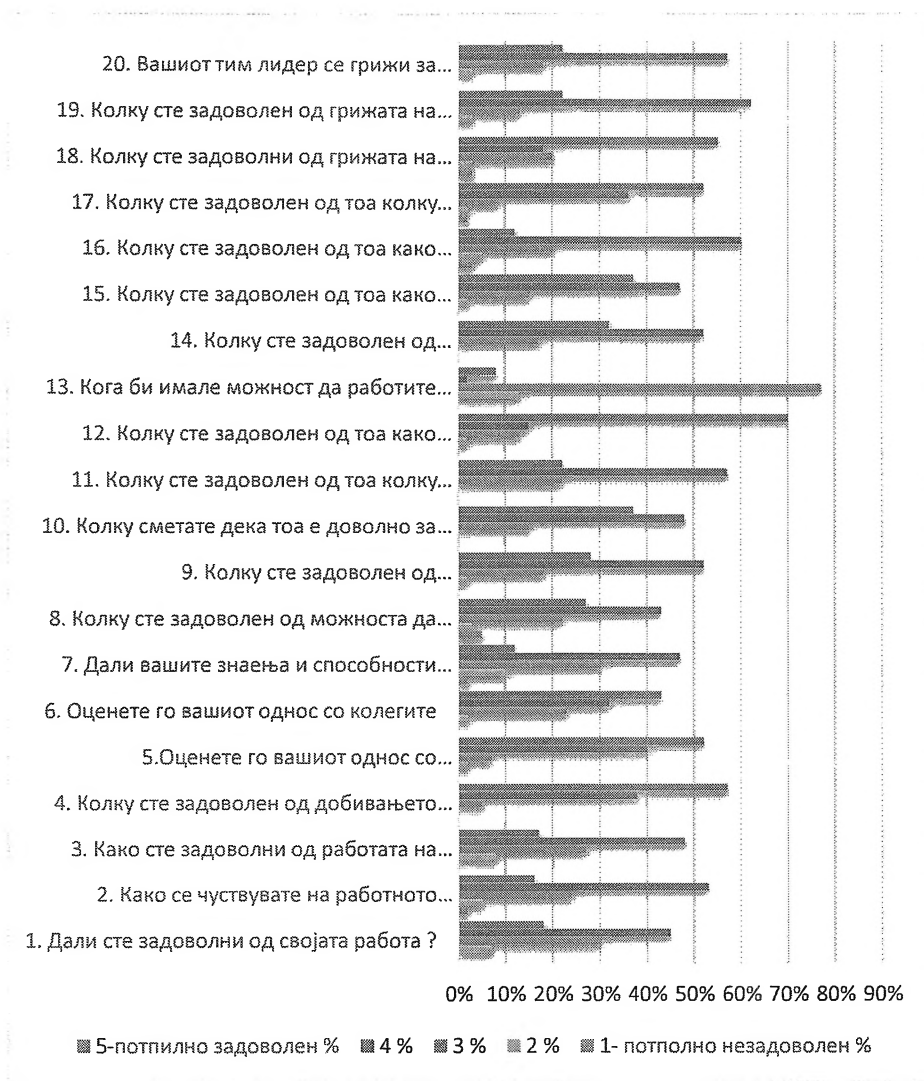
ПРАШАЊА	Во прилог се прашања чии одговори се наоѓаат на скала од 1 до 5. При тоа 1 означува потполно незадоволство, а 5 означува потполно задоволство. Ве молам изразете го своето задоволство или незадоволство при означување на еден од наведените броеви.									
	1		2		3		4		5	
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
1. Дали сте задоволни од својата работа ?	0	0%	4	7%	18	30%	27	45%	11	18%
2. Како се чувствувате на работното место ?	1	2%	3	5%	14	24%	31	53%	9	16%
3. Како сте задоволни од работата на менаџментот во вашата организација?	0	0%	5	8%	16	27%	29	48%	10	17%
4. Колку сте задоволен од добивањето повратна информација од вашиот претпоставен (тим лидер) за успешноста од вашата работа	0	0%	0	0%	3	5%	23	38%	34	57%

5. Оценете го вашиот однос со претпоставениот (тим лидер)!	0	0%	1	2%	4	7%	24	40%	31	52%
6. Оценете го вашиот однос со колегите	0	0%	1	2%	14	23%	19	32%	26	43%
7. Дали вашите знаења и способности се доволно искористени на работното место?	1	2%	6	10%	18	30%	28	47%	7	12%
8. Колку сте задоволен од можноста да напредувате во доменот на своето образование и стручност?	3	5%	2	3%	13	22%	26	43%	16	27%
9. Колку сте задоволен од иницијативата на вашиот тим лидер за организирање на едукативни предавања, обуки, семинари ?	0	0%	1	2%	11	18%	31	52%	17	28%
10. Колку сметате дека тоа е доволно за успешно обавување на вашата работа и вашиот професионален развој ?	0	0%	0	0%	9	15%	29	48%	22	37%
11. Колку сте задоволен од тоа колку вашиот тим лидер го познава вашиот тим и има перцепција за да увиди кои се вашите недостатоци?	0	0%	0	0%	13	22%	34	57%	13	22%
12. Колку сте задоволен од тоа како вашиот тим лидер се информира за збиднувањата во вашата работна организација?	0	0%	1	2%	8	13%	9	15%	42	70%
13. Кога би имале можност да работите во друга организација на слично или друго работно место, вие би останале тука затоа што сте задоволен од функцијата која што ја имате во моментот?	0	0%	8	13%	46	77%	1	2%	5	8%

14. Колку сте задоволен од раководењето на вашиот тим лидер?	0	0%	0	0%	10	17%	31	52%	19	32%
15. Колку сте задоволен од тоа како вашиот тим лидер ги почитува другите колеги?	0	0%	1	2%	9	15%	28	47%	22	37%
16. Колку сте задоволен од тоа како вашите идеи се прифатени од страна на вашиот тим лидер?	2	3%	3	5%	12	20%	36	60%	7	12%
17. Колку сте задоволен од тоа колку често сте пофалени од страна на вашиот тим лидер за досега сработеното?	1	2%	1	2%	4	8%	18	36%	26	52%
18. Колку сте задоволни од грижата на вашите колеги за вас?	2	3%	2	3%	12	20%	11	18%	33	55%
19. Колку сте задоволен од грижата на вашиот тим лидер за вас?	0	0%	2	3%	8	13%	37	62%	13	22%
20. Вашиот тим лидер се грижи за вашиот напредок на работното место?	0	0%	2	3%	11	18%	34	57%	13	22%
Вкупно		1%		4%		21%		43%		32%

Од прашалникот може да се оцени дека поголемиот дел од вработените се задоволни од својата работа и од тоа како се чувствуваат на работното место. Во просек задоволството се движи околу 4. Одговорите од прашањата кои го поттикнуваат вработениот да даде мислење за својот тим лидер исто така имаа позитивни оценки од страна на испитаниците од што може да се дојде до заклучок дека вработените и во оваа организација се задоволни од работата на тим лидерот и немаат никаков проблем во однос на тоа прашање. Од одговорите на испитаниците може да се забележи дека вкупно 43% од испитаниците на скалата од 1 до 5 која го изразува задоволството на вработените, се одлучиле за 4, додека пак 32% се одлучиле да оцена 5. Од тука може да се заклучи дека постои општ

позитивн став на вработените во оваа организација за работата која што ја извршуваат како и од грижата на тим лидерот и неговата ефикасност.



Графикон 5. Анализа на ставовите на вработените во Триглав осигурување

Ако се направи една компаративна анализа помеѓу одговорите на прашалникот на овие три организации, може да се дојде до заклучок дека заедничко за сите три организации е дека најголемиот процент од вработените се задоволни од односот кој го имаат со колегите. Оцената за однос со колегите е во просек 4,5. Она што исто така е заедничко за овие три организации, односно вработените во овие три организации е дека доколку имаат можност, голем дел од вработените би преминале во друга организација што е сосема нормално бидејќи во природата на човекот е да мигрира од едно место на друго, барајќи

подобри услови. Претпоставка дека вработените од Близу ДООЕЛ Скопје би преминале во друга организација е лошиот однос со тим лидерот, додека пак во Мове оне и Триглав осигурување, бидејќи вработените немаат проблем со тим лидерите, претпоставка поради која би заминале во друга организација може да биде, подобра општествена позиција, повисока плата и сл. Она што го издвојува Близу од останатите две организации е тоа што вработените сметаат дека тим лидерот недоволно добро си ја врши својата функција, односно постои мислење дека тим лидерот не се залага за нивните потреби. Ова укажува на тоа дека Близу ДООЕЛ Скопје што поскоро треба да превземе чекори за обука и едукација на тим лидерите. Добро е да се направи анализа за секој тим лидер пединечно. Доколку не се превземе иницијатива она што во иднина се очекува може да донесе тешки последици за целата компанија, а тоа е одлив на квалитетен кадар. Имајќи предвид дека вработувањето на нов кадар, вршење обуки и едукација е прилично скапо (тука треба да се земе и времето кое ќе биде потрошено за обука на новите вработени, не само финансите за обуки) подобро е веднаш да се превземе иницијатива за решавањето на проблемите со кои се соочуваат вработените, дури и ако тоа биде по цена од менување на лидерската гарнитура.

11. Анализа и интерпретација на резултатите добиени по пат на скала на проценка на работната средина наменета за вработените

Покрај скалата на ставови од Ликеров тип која беше составена од неколку групи прашања, сите адекватно наменети за испитување на ставовите на вработените во врска со важноста на тим лидерот, претставени во главната и помошните хипотези на истражувањето, на вработените беше спроведена и скала на проценка на работната средина на вработените која што е преведена од Елисавета Сарџоска и која служи со цел да се определи работната средина на испитаниците. При тоа наведени се 90 прашања на кои испитаникот треба да одговори со Т- точно или пак Н-неточно. Скалата на проценка на работната средина беше спроведена кај вработените од сите три компании и ќе послужи за да се определи работната средина во овие компании како и да се направи споредба помеѓу нив. Од табелата која што следи во прилог, може да се забележи дека најголемо задоволство од работната средина е регистрирано кај

испитаниците од Мове Оне, додека пак најмало задоволство е регистрирано кај испитаниците од Близу ДООЕЛ Скопје. Од прашањата под реден број 23, 37, 38, 43, 58, 63, 68, 83 и 84 кои се формулирани на тој начин за да се дознае како вработените го перцепираат тим лидерот, може да се забележи дека најниско се оценети тим лидерите од Близу, каде што поголем дел од испитаниците го доживуваат претпоставениот како лице кое е склоно да ги обесхрабри вработените, да ги критикува, а воедно и како лице кое не се залага за своите вработени. На прашањето под реден број 23: *Претпоставениот е обично склон да ги обесхрабри вработените кои се критички настроени*, дури 73% го потврдиле тоа. На прашањето под реден број 43: *Претпоставениот често ги критикува вработените поради неважни работи*, потврдно одговориле 85% од испитаниците. Доколку се направи споредба со испитаниците од Мове Оне на истиве прашања, ќе се забележи дека на прашањето под реден број 23, само 11% од вработените дале потврден одговор, додека пак на прашањето под реден број 43, ни еден од испитаниците не дал потврден одговор.

Изненадува фактот што 60% од испитаниците од Близу ДООЕЛ Скопје ја потврдиле изјавата од прашањето под реден број 82: *Често се создаваат проблеми поради озборувања зад грб*, што не е појава во Мове Оне каде што само 22% од испитаниците го потврдиле ова. При неформален разговор со испитаниците од Мове Оне се дознава дека секој вработен потпишува изјава при самото вработување дека нема да ги озборува колегите, што се смета дека треба да биде практика во сите компании. За да направиме подетален увид во одговорите на испитаниците на овие три компании, во прилог е табелата под реден број 20 каде што се наведени сите прашања од Скалата за проценка на работната средина како и одговорите на испитаниците.

Табела бр. 20. Скала на проценка на работната средина

Скала на проценка на работната средина		Близу		Триглав		Мове Оне	
		Т	Н	Т	Н	Т	Н
1	Работата што ја обавувам во оваа работна организација за мене претставува вистински предизвик	49	24	45	15	8	1
2	Вработените се подготвени да одвојат дел од времето за да им овозможат на новопримените работници да се чувствуваат пријатно	63	10	51	9	7	2

3	Препоставениот е склон да го повиши тонот ако треба да ги замолчи вработените	61	12	19	41	2	7
4	На малкумина од вработените им се доделени позначајни одговорности	72	1	14	46	5	4
5	Вработените водат голема сметка за тоа работата да биде извршена	59	14	56	4	8	1
6	Тим лидерот учествува во секојдневните активности на тимот, што резултира со зголемена доверба кај вработените	35	38	38	12	8	1
7	Работата понекогаш е многу неогранизирана	58	15	11	39	3	6
8	Постојат цврсти правила за следење на политиката и прописите на организацијата	40	33	56	4	9	0
9	Не постои бариера помеѓу тим лидерот и вработените или пак таа е многу мала	16	57	40	20	5	3
10	Во мојот работен простор понекогаш е многу топло	47	26	12	38	3	5
11	Недостасува атмосфера на заедништво во мојот работен колектив	50	23	31	29	5	4
12	До исвесен степен не постои атмосфера на блискост	24	49	25	35	6	3
13	Претпоставениот обично го пофалува вработениот кој добро ја извршил работата	23	50	47	13	8	1
14	Вработените имаат голема слобода да ја извршуваат работата на свој начин	54	19	20	40	3	6
15	Голем дел од работното време се губи поради неефикасност	45	28	11	49	1	8
16	Се чини дека секогаш постои нешто важно и ургентно	18	55	27	33	5	4
17	Активностите се добро планирани	12	61	49	11	6	3
18	На вработените не им се дозволува на работа да се облекуваат по свој извор	64	9	50	10	9	0
19	Секогаш се испробуваат новите и различни идеи	11	62	28	32	2	7
20	Работното место ми е извонредно добро осветлено	15	58	46	14	7	2
21	Се чини дека поголемиот дел од вработените се само формално на работа	23	50	12	38	3	6
22	Луѓето се лично заинтересирани едни за други	56	17	43	17	3	6
23	Претпоставениот е обично склон да ги обесхрабри вработените кои се критички настроени	50	23	15	45	1	8
24	Вработените се поттикнуваат да донесуваат сопствени одлуки	17	56	42	18	3	6
25	Многу ретко работите се оставаат за утре	18	55	44	16	7	2
26	Луѓето не можат да си дозволат да се опуштат на работа	43	30	46	14	6	3

27	Правилата и прописите се во извесен степен неодредени и нејасни	49	14	8	52	1	8
28	Од луѓето се очекува да ги следат сите поставени прописи во извршувањето на нивната работа	56	17	53	7	9	0
29	Оваа средина е вистинско место да се испроба некоја нова идеја	7	66	54	6	4	5
30	Работниот простор ми е крајно пренатрупан	16	67	19	41	2	7
31	Чест и гордост е да се биде вработен во нашата организација	20	53	32	28	5	4
32	Вработените ретко учествуваат во заеднички активности во слободното време после работа	18	55	24	26	4	5
33	Претпоставениот обично дава целосна поддршка на идеите кои произлегуваат од вработените	11	62	46	14	7	2
34	Во извршувањето на работните задачи вработените може да користат лична иницијатива	51	22	33	27	6	3
35	Работам на многу ефикасно и успешно ориентирано работно место	41	32	45	15	7	2
36	Никој не работи премногу напорно	13	60	16	44	1	8
37	Одговорностите на претпоставениот се јасно дефинирани	29	44	47	13	9	0
38	Претпоставениот обично врши директна контрола над вработените	54	19	48	12	7	2
39	Разновидноста и промената на работата кај нас не се од особена важност	30	43	13	47	6	3
40	Мојот работен простор има современ и модерен изглед	51	9	56	4	9	0
41	Вработените многу се трудат да ги извршат работните задолженија	53	20	47	13	7	2
42	Земено во целина, луѓето искрено го изразуваат она што го чувствуваат	17	56	26	34	3	6
43	Претпоставениот често ги критикува вработените поради неважни работи	62	11	11	49	0	9
44	Претпоставениот ги поттикнува вработените, во разрешавањето на проблемите, да се потпираат на самите себе	56	17	34	26	6	3
45	На луѓето им е многу важно да завршат обемна работа	43	30	46	14	4	5
46	Работното бreme е доволно за завршување на работата	61	12	27	33	4	5
47	Работните задолженија им се детално објаснети на вработените	27	46	48	12	8	1
48	Правилата и прописите се премногу строги	34	39	50	10	6	3
49	Веќе долго време се користат исти методи на работа	53	20	40	20	4	5

50	Би можело да се направи ново внатрешно преуредување на работниот простор	47	26	41	19	3	6
51	Мал број вработени би работеле волонтерски	70	3	47	13	3	6
52	Вработените често се собираат на заеднички појадок	30	43	37	23	7	2
53	Вработените слободно поставуваат барање за покачување на платите	57	16	12	48	2	7
54	Вработените воглавно не настојуваат да се истакнуваат како единствени и посебни	47	26	52	8	4	5
55	Постои правило дека работата е пред забавата	23	50	43	27	8	1
56	Многу е тешко да се исполнат моите работни обврски	13	60	29	31	5	4
57	Вработените често се збунети во врска со тоа што конкретно се очекува од нив да работат	51	22	9	51	1	8
58	Претпоставениот постојано ја проверува работата на вработените и врши директен надзор	45	28	55	5	4	5
59	Ретко се испробуваат нови приоди кон работата	17	56	23	37	4	5
60	Боите и декорациите го прават пријатно моето место за работа	51	22	42	18	6	3
61	Толку е убаво да се работи во оваа работна средина	20	53	37	23	5	4
62	Вработените кои не се прилагодуваат и многу се разликуваат од останатите не си поминуваат баш најдобро	56	17	28	32	4	5
63	Претпоставениот премногу очекува од вработените во однос на работата	33	40	38	22	5	4
64	Вработените се поттикнуваат да учат и работи што не се директно поврзани со работата што ја обавуваат	50	23	12	48	3	6
65	Вработените многу се залагаат во работата	49	24	41	19	7	2
66	И да се работи пополека, може да се заврши работата	47	26	23	37	2	7
67	На вработените им се целосно објаснети сите придобивки и бенефиции од работата	36	37	54	6	8	1
68	Претпоставениот многу ретко паѓа под притисок на вработениот	41	32	50	10	8	1
69	Постои тенденција работите да останат такви како што се	50	23	27	33	4	5
70	Во мојот работен простор повремено има провев	3	70	2	58	0	9
71	Тешко е некој да натераш да работи прекувременно	11	62	18	42	2	7
72	Вработените често расправаат меѓу себе за своите лични проблеми	50	23	7	53	4	5

73	Вработените дискутираат за личните проблеми со претпоставениот	45	38	3	57	0	9
74	Вработените во голем степен ги извршуваат работните задачи независно од претпоставениот	59	14	39	21	6	3
75	По се изгледа дека вработените не се доволно ефикасни	11	62	7	53	7	2
76	Секогаш постојат крајни рокови за извршување на задачите	40	33	45	15	8	1
77	Постојано се менуваат правилата и прописите	45	28	4	46	0	9
78	Од вработените се очекува целосно да ги прифатат правилата и нормите	51	22	38	22	9	0
79	Постои нова и здрава работна атмосфера	28	45	44	16	7	2
80	Во мојот работен простор средствата за работа се добро распоредени	55	18	46	14	6	3
81	Работата што ја вршам е обично многу интересна	40	23	32	28	5	4
82	Често се создаваат проблеми поради озборувања зад грб	44	29	14	46	2	7
83	Претпоставениот навистина се залага во интерес за своите вработени	11	62	38	22	8	1
84	Претпоставениот редовно свикува средби со вработените за да разговараат за нивните идни раб.цели	18	55	56	4	8	1
85	Има појава да се доцни на работа	7	66	6	54	0	9
86	Луѓето често мораат да работат прекувремено за да ја завршат нивната работа	32	41	32	28	1	8
87	Претпоставениот ги поттикнува вработените да бидат редовни и уредни	23	40	43	17	7	2
88	Ако вработениот задоцни, тој може да надополни со останување подоцна на работа	60	13	44	16	0	9
89	Се има впечаток дека работите постојано се менуваат	56	17	11	49	2	7
90	Работните простории се добро проветрени	60	13	55	5	9	0

Колку партиципативното учество на тим лидерот во извршувањето на секојдневните задачи на вработените влијае позитивно на остварувањето на целите на организацијата и довербата на членовите од тимот и нивната мотивација за навремено запазување на временските рокови го потврдуваат и одговорите на прашалникот кој беше спроведен над тим лидерите како и над самите вработени во трите организации Близу ДООЕЛ Скопје (телекомуникациски оператор), Триглав осигурување (неживотно осигурување)

и Мове ОНЕ Интернационал (шпедиција и транспорт). На прашањата кои беа поставени до тим лидерите, а кои во голем степен се формулирани да ја потврдат или отфрлат главната хипотеза како и помошните хипотези, одговорите беа во прилог на поставените хипотези што допридонесува хипотезата да биде потврдена. На прашањето *Вашето учество во извршувањето на секојдневните задачи на вработените влијае позитивно на остварувањето на целите на организацијата и довербата на членовите од тимот и нивната мотивација за навремено запазување на временските рокови*, кое е поставено со цел да ја потврди или отфрли главната хипотеза, 28 или 93% од испитаниците дале позитивен одговор, додека пак само 2 или 7% од испитаниците не го потврдиле ова. Одговорите на ова прашање ја потврдуваат главната хипотеза односно дека зголеменото учество на тим лидерите во секојдневните задачи на вработените влијае позитивно на самите вработени со што се зголемува довербата на членовите од тимот и нивната мотивација за навремено запазување на временските рокови. Одговорите од прашањето - *Вашето зголемено учество во секојдневните активности во тимот, ја зголемува довербата на тимот кон вас, што дополнително допридонесува до намалување на бариерата помеѓу вас и вашите вработени* исто така одат во прилог на поставената хипотеза како и на помошните хипотези. Од испитаниците 26, односно 87% дадоа потврден одговор на ова прашање што е уште една причина да се потврди поставената хипотеза. На прашањето - *Близкоста помеѓу вас и тимот ви овозможува полесно да ги поставите целите и да очекувате истите да бидат навремено исполнети?*, 24 испитаници дадоа потврден одговор, додека пак 6% не го потврдуваат тоа. Мислењето е поделено, иако поголемиот дел, односно 63% дадоа потврден одговор што е позитивно во однос на поставените хипотези, односно одговорите влијаат да се потврди хипотезата.

Дека тим лидерите не се единствените чии одговори придонесуваат да се потврди поставената хипотеза, потврдуваат и одговорите на прашањата кои се поставени директно до самите вработени. Беа спореведени два прашалници, од кои едниот беше упатен пред се да се увиди како вработените се задоволни од учеството на тим лидерот во секојдневните обврски на вработените, нивната можност за напредување, колку добро тим лидерот го познава својот тим и сл, додека пак другиот прашалник се состоеше од 90 прашања преку чии одговори

се испитува задоволството на вработените од работната средина. Одоговорите се различни меѓутоа се во прилог на поставената хипотеза. Од дадените одговори може да се забележи дека онаму каде што вработените се задоволни од тим лидерите како што е случај со вработените во Триглав осигурување и МОВЕ ОНЕ интернационал, вработените го даваат својот максимум во работата, придонесуваат да се исполнат временските рокови и помал е бројот на вработените кои би заминале во друга работна организација, за разлика од вработените во Близу ДООЕЛ Скопје каде што доаѓа до револт кај вработените, до здружување на истите со цел да се саботира работата на тим лидерот. Голем број од овие вработени се изјасниле дека доколку имаат можност без размислување би преминале на друго работно место.

12. Анализа и интерпретација на поставената хипотеза

Истражувањето беше спроведено со цел да се испита улогата на тим лидерот и неговото влијание на остварувањето на целите на организацијата и управувањето со човечките ресурси што беше поставено како предмет на истражувањето. Во истражувањето беа вклучени 172 испитаника од три големи организации кои се занимаваат со услужна дејност. Предметот на истражувањето беше анализиран преку улогите на тим лидерот што произлегуваат од секојдневните активности кои ги има самиот лидер во организацијата во која што работи, неговата улога во менаџирањето со вработените, постајаните промени, задавање на цели и временски рокови за исполнување на тие цели, организирање и координирање на активности и сл.

Главна хипотеза во истражувањето беше претпоставката дека Партиципативното учество на тим лидерот во извршувањето на секојдневните задачи на вработените влијае позитивно на остварувањето на целите на организацијата и довербата на членовите од тимот и нивната мотивација за навремено запазување на временските рокови. Со потврдувањето на помошните хипотези кои произлегуваат од улогите на тим лидерот преку кои е анализиран предметот на истражувањето и за кои во целост важеше претпоставката за нивно

големо влијание врз остварувањето на целите на организацијата се потврдува и главната хипотеза.

Првата помошна хипотеза - Ако учеството на тим лидерот се зголемува, тогаш се зголемува и довербата на вработените во самиот лидер, се потврдува со целосната согласност од страна на 70% (табела 13) од анкетираниите тим лидери со давање на потврден одговор на прашањето " Вашето зголемено учество во тимот, резултира со зголемена довербата на вработените кон вас? " Ставот на анкетираниите тим лидери се надополнува со ставот на анкетираниите вработени, кои дадоа потврден одговор на прашањето кое беше вметнато во скалата за проценка на работната средина " Тим лидерот учествува во секојдневните активности на тимот, што резултира со зголемена доверба кај вработените" ,во која 57% од анкетираниите (табела 19) целосно се согласуваат дека учеството на тим лидерот резултира со зголемена доверба кај вработените. Сето ова оди во прилог на главната хипотеза дека партиципативното учество на тим лидерот влијае позитивно на вработените во остварувањето на целите на организацијата и довербата на членовите од тимот.

Втората помошна хипотеза - Ако учеството на тим лидерот се зголемува, тогаш бариерата помеѓу тим лидерот и вработениот опаѓа ја потврдува целосната согласност на 87% од анкетираниите тим лидери со давање позитивен одговор на прашањето " *Вашето зголемено учество во секојдневните активности во тимот, допридонесува за намалување на бариерата помеѓу вас и вашите вработени* " (табела 14). На ова се надополнуваат и 41 % од анкетираниите вработени кои дадоа потврден одговор на прашањето под број 9. *Не постои бариера помеѓу тим лидерот и вработените или пак таа е многу мала* (табела 19)

За потврдување на **третата помошна хипотеза** дека колку тим лидерот е поблизок со вработените од својот тим, толку полесно ќе може да задава цели и истите да бидат исполнети, 80% од тим лидерите дадоа потврден одговор на прашањето под " *Блискоста помеѓу вас и тимот ви овозможува полесно да ги поставите целите и да очекувате истите да бидат навремено исполнети* (табела 15).

Четвртата помошна хипотеза, претпоставката дека Зголемена пожртвуваност на тим лидерот, води кон зголемена доверба на вработените во тимот, тим лидерите ја потврдуваат со 57% целосна потврденост. (табела 16)

Анализата на добиените податоци од испитаниците вклучени во истражувањето покажува дека се поставените помошни хипотези во истражувањето, со што целосно се потврдува и главната хипотеза во ова истражување - Партиципативното учество на тим лидерот во извршувањето на секојдневните задачи на вработените влијае позитивно на остварувањето на целите на организацијата и довербата на членовите од тимот и нивната мотивација за навремено запазување на временските рокови

Заклучок

Спроведеното истражување во целост покажа дека тим лидерот како менаџер во организациите кои се занимаваат со услужна дејност, ја носи одговорноста за остварувањето на целите на самата организација преку вработените. На овој предизвик, тим лидерот в не би можел да одговори без соработката со останатите вработени од тимот. Успешен е оној менаџер кој ќе успее да создаде комплементарен тим со чувство за соединети разлики, разлики кои кога се обединети си ги надополнуваат слабостите. Менаџерскиот процес е премногу комплициран за да може еден човек сам да го изведува. Успешен е оној тим лидер кој ќе успее да ги наметне своите идеи и да ги оствари своите цели, а притоа да се здобие со довербата и поддршката на своите вработени. Токму за таа цел беше спроведено истражување во три големи организации во Македонија, се со цел да се дојде до одредени податоци за тим лидерот и вработените, т.е. на кој начин тим лидерите влијаат врз вработените и дали тоа е прифатено од страна на вработените во тие организации.

Тим лидерот треба да има визија за тоа во кој правец би требало да се движи организацијата во иднина и да работи на остварувањето на таа визија. Тој треба да има увид и да врши контрола над вработените, секогаш да биде тука за нив, да дава насоки како да се изврши одредена задача. Доколку забележи некои неправилности од страна на вработените, тим лидерот треба да знае како да се справи во тие моменти без да ги налути членовите од тимот. Тоа го покажува и анализата на одговорите на интервјуто кое беше наменето за тим лидерите. Лидерот треба да најде начин да влијае над самите вработени со цел работата да биде навремено извршена. Посебно внимание треба да сеобрати на тоа дека топ менаџментот можеби треба да посвети повеќе контрола над тим лидерите се додека не се увиди дека тим лидерите се соодветни за функцијата која што ја вршат. Највисока оцена доби тим лидерот на МОВЕ ОНЕ интернационал. Голем дел од одговорите укажуваат на тоа дека тим лидерите во Близу ДООЕЛ Скопје не ги задоволуваат очекувањата кои ги имаат самите вработени. Ова истражување беше реализирано со цел да им помогне на сегашните и идните тим лидери да увидат кои карактеристики треба да ги поседуваат и во кој правец да се насочат доколку сакаат да бидат успешни лидери во иднина. Истражувањето се

спроведе во три големи компании во Македонија чиј број на вработени изнесува над 300 вработени. Имајќи предвид дека ова се големи компании кои трошат големи парични средства за одржување на обуки, конгреси, тренинзи и слично, а сеуште има недостатоци кога се во прашање квалификациите на самите тим лидери, се смета дека оваа тема треба да се проучува што повеќе за да се надоградат знаењата и да се подобрат перформансите на самите лидери.

На тим лидерите кои беа вклучени во примерокот може да им се препорача во иднина да посветат повеќе вниманието на своите вработени. Ова пред се се однесува на тим лидерите од Близу ДООЕЛ Скопје каде што одговорите на прашалникот за испитување на работната средина и одговорите на прашалникот кој што беше наменет за испитување на ставовите на вработените во врска со важноста на улогите што ги има во менаџирањето со промените, претставени во главната и помошните хипотези на истражувањето не се на завидно ниво. На прашањата кои беа поставени за тим лидерот голем процент од испитаниците дадоа многу ниска оценка, која во просек се движи од 2-3. Во однос на колегите пак испитаниците не го делат истото мислење како за тим лидерот. Односно 42 % од испитаниците одговорија со оценка 4, додека пак 22 % од испитаниците дадоа оценка 5 што е доста позитивно во однос на тоа со каква оценка го оценија својот лидер. Сето ова може да доведе до здружување помеѓу самите вработени што може да предизвикува отфрлање на тим лидерот од страна на групата. Бидејќи функцијата на тим лидерите во оваа компанија не е на завидно ниво, самите тим лидери треба да превземат мерки да го подобрат односот со своите вработени и пред се да посветат внимание на задоволството на своите вработени, бидејќи ако не реагираат навремено најголема штета ќе претрпат самите тим лидери. Задоволството на вработените во останатите компании МОВЕ ОНЕ интернационал и Триглав осигурување се разликува од она на вработените во Близу ДООЕЛ Скопје. Испитаниците од овие организации во голем процент се задоволни и од работата на менаџментот, а тоа се гледа од оцените кои се дадени од страна на испитаниците кои не се помали од 3. Одговорите на прашањата кои беа наменети за да се испита раководењето на тим лидерот и задоволството на вработените од извршувањето на функцијата на тим лидерот исто така покажаа позитивни резултати. Од ова се гледа дека тим лидерите на овие компании многу добро си ја познаваат својата работа, но тоа не значи дека тука треба да запрат. Тие треба да се надоградуваат постојано, да

посетуваат обуки, семинари и сл. каде што ќе можат да го надоградат своите знаења, но од друга страна и да ги пренесат своите знаења и искуства на другите.

Воопшто не е лоша идејата во иднина да се отвори и катедра за Тим лидери. Верувам дека ќе има голем интерес, идните студенти да се запишат токму на оваа катедра бидејќи пред се проблематиката е многу интересна. До сега оваа проблематика е само разработена од страна на консултантските куќи кои оддржуваат обуки во поголемите компании во Македонија, но сметам дека еден викенд или неколку дена не се доволни за да се разработи оваа проблематика, а уште помалку да се обучат тим лидерите. Токму поради тоа е потребно да се даде иницијатива од страна на тим лидерите за создавање на катедра која ќе ги обучи студентите, ќе им даде знаење и пракса за во иднина. На предавањата може да учествуваат и самите лидери кои ќе го споделат своето искуство со студентите. На овој начин од факултетите ќе излезат поединци кои со своите квалификации ќе имаат можност да ја работат токму оваа работа која не е воопшто лесна. Само така ќе се создадат генерации поединци кои ќе го вложат своето знаење и ќе придонесат за развојот на голем број на организации.

Литература :

- About.com (2012) The Art and Science of Management. Достапно од: <http://management.about.com>
- Ангелоска-Галевска, Н. (2009), *Планирање на научно истражување* - интересен материјал, Скопје:Филозофски факултет.
- Арнаудова, В., Попоски, К. (2010), *Мотивација*, Скопје
- Bittel, L. R.(1997) *Liderstvo-Stilovi I tehnike upravljanja* CLIO, Beograd
- Бојациоски, Д., Ефтимов, Љ. (2009), *Менаџмент на човечки ресурси*, Скопје:Економски факултет.
- Бојациоски, Д. (2009) *Менаџмент на човечките ресурси*, Економски факултет, СкопјеЕ:кономски факултет.
- Bogicevic, Milikic, B. (2006) *Menadzment ljudskih resursa*. Beograd: Centar za izdavacka delatnost Ekonomskog fakulteta.
- David N.(2009),*Taking People with You: The Only Way to Make Big Things Happen*. Penguin, 2009
- Denison, D. (1996). *What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native point of view on a decade of paradigm wars*, *Academy of Management Review* 21, 619–654
- Denison, D., and Mishra, A. K., (1995), *Towards a Theory of Organizational Culture and Effectiveness*, *Organization Science* / Vol. 6, No. 2, March-April 1995
- Dauber, D., Fink, G., and Yolles, M., (2012), *A configuration model of organizational culture*, достапно на: <http://sgo.sagepub.com/content/early/2012/03/21/2158244012441482.full.pdf+html>
- Дракулевски, Љ. (1999), *Лидерство - основа за ефективен стратешки менаџмент*, Скопје:Економски факултет.
- Entrepreneur (2012) Human Resources. Достапно од: <http://www.entrepreneur.com/encyclopedia/term/82184.html>
- Ѓуровска, М. (2008) *Социологија на организациите: Авторизирани предавања по социологија на организациите*. Скопје.

- Кралев, Т. и Наумовска, Л. (2008) *Основи на менаџмент*. Скопје: Европски Универзитет.
- Олег, Е. (2007) , *Стратеги и приеми лидерства. Теорија и практика: Речъ*
- Павлович, Н., Олјача, М., (2011), *Организациона култура и успешност школе, Оригинални научни рад*
- Петроска-Бешка, В. (1994), *Методологија на експерименталните истражувања во психологијата*, Скопје: Малинска.
- Претприемач (2011) *Стилови на менаџментот*. Достапно од: <http://www.pretpriemac.com/2011/05/17/stilovi-na-menadzmentot>
- Rudolf H.M. (1986) *Work environment scale manual*. Palo alto: Consulting Psychologists Press
- Сарџоска, Е. (2009) *Психологија на организацијата*. Скопје: Филозофски Факултет.
- Сарџоска, Е. (2010) „Односот помеѓу раководење, менаџмент и водство на организациите“, *Социолошка ревија*, IX-X: 91-96. Скопје: Филозофски факултет.
- Tanasijević, Z., 2007, *Zadovoljstvo zaposlenih - izvor ili rezultat motivacije zaposlenih*, AOS, Kragujevac
- Мицески, Т. (2010), „*Лидерство со високи перформанси*“ УГД Штип
- Thompson, A. JR., *Strategic Management-Concepts and Cases*, 5th edition, Homewood, IL., IRWIN, 1990
- Фалмер, Р. (1995) *Новиот менаџмент*. Скопје: Агенција „Скај“.
- Field, J. (2008) *Job Satisfaction Model for retention*, weblog, viewed on December 7th 2009, достапно на : <<http://talentedapps.wordpress.com/2008/04/11/job-satisfaction-model-for-retention/>>
- Hesselbein, F. (2002) *Hesselben On Leadership*, Piter Drucker Foundation for Nonprofit Menagement
- Henry C.B.(1979) ,*Black's Law Dictionary - Fifth Edition: Saint Paul - West Publishing*
- *Upravljanje ljudskim potencijalima*, достапно на : <http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp>
- Шуклев, Б. (2004), „*Менаџмент*“ Економски факултет Скопје 2004

- Шуклев, Б. Дракулевски, Љ (2001) „Стратегиски менаџмент” Економски Факултет, Скопје
- Шуклев, Б. (2001) „Менаџмент на мал бизнис” Економски факултет, Скопје

Интернет:

- <http://www.1000ventures.com/>
- <http://www.businessdictionary.com>
- <http://embracorporation.blogspot.com>
- <http://myweb.usf.edu>
- <http://www.timothy-judge.com>
- <http://arp.sagepub.com>
- <http://www.scribd.com>
- <http://www.pretpriemac.com/>
- <http://www.kapital.mk>
- <http://brtulov.wordpress.com>
- <http://www.webasticno.com>
- http://en.wikipedia.org/wiki/Main_Page
- <http://www.hr.com/>
- <http://pretpriemac.mk/>

Прилог (мерни инструменти)

Прашалник упатен за тим лидерите

Ве молам означете по еден од понудените одговори за секое прашање кое по Ваше мислење најдобро го отсликува Вашиот случај. На прашањата за кои сметате дека немаат соодветен одговор, означете го одговорот * Друго и подолу на линијата наведете го вашиот одговор.

1. Што би направиле ако двајца од вашиот тим се расправаат околу тоа како да заврши одредена задача?	1. Ќе ги ислушам и двете страни, а потоа ќе се обидам да ги насочам правилно	
	2. Ќе превземам казнени мерки, расправање во мојот тим не е дозволено	
	3. Ќе свикам состанок со целиот тим за да разговараме како да го решиме проблемот	
	4. Друго	

Друго:

2. Што мислите, кој е најсоодветниот начин за да ги мотивирате вашите вработени?	1. Повисока плата, бонуси, ваучери	
	2. Преку мотивациони говори	
	3. Организирање конференции, семинари, патувања	
	4. Друго	

Друго:

3. Што мислите, како би ве опишале луѓето од вашиот тим?	1. Како некој кој им дава апсолутна поддршка во работата	
	2. Како човек кој бара многу но ги наградува за добро завршената работа	
	3. Како човек на кој можат да му веруваат	
	4. Друго	

Друго:

4. Кој е вашиот најголем успех досега?	1. Функцијата која што ја имам во моментот	
	2. Мојот тим е мојот најголем успех	
	3. Друго	

Друго:

5.Вашето учество во извршувањето на секојдневните задачи на вработените влијае позитивно на остварувањето на целите на организацијата и довербата на членовите од тимот и нивната мотивација за навремено запазување на временските рокови?	1. Да	
	2. Не	

Друго:

6.Како ги казнувате вашите вработени за да не се повтори одредена грешка ?	1. Не ги казнувам	
	2. 5 до 10 % намалување на плата во наредните 3 месеци	
	3. Ги враќам неколку пати да ја извршат задачата на која што згрешиле со цел истата да не се повтори	
	4. Друго	

Друго:

7.На кој начин вршите контрола и ја следите реализацијата на поставените планови ?	1. Со секојдневно комуницирање со лицата одговорни за реализирање на одредени активности и поставување на одговорни лица задолжени за одредени активности	
	2. Преку директно учество во креирањето на политиките и постојан увид во нивната реализација	
	3.Преку барање на резултати и извештаи	
	4. Друго	

Друго:

8.Вашто зголемено учество во секојдневните активности во тимот, ја зголемува довербата на тимот кон вас, што дополнително допридонесува до	Да	
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----	--

намалување на бариерата помеѓу вас и вашите вработени	Не	
-------------------------------------------------------	----	--

9.Блискоста помеѓу вас и тимот ви овозможува полесно да ги поставите целите и да очекувате истите да бидат навремено исполнети?	Да	
	Не	

10.Вашето зголемено учество во тимот, резултира со зголемена довербата на вработените кон вас?	Да	21
	Не	9

11.Вашто зголемено учество во секојдневните активности во тимот, допридонесува за намалување на бариерата помеѓу вас и вашите вработени	Да	26
	Не	4

30

12.Блискоста помеѓу вас и тимот ви овозможува полесно да ги поставите целите и да очекувате истите да бидат навремено исполнети?	Да	24
	Не	6

13.Вработените го ценат вашиот труд и вашата пожртвуваност кон тимот?	Да	17
	Не	13

Напомена: Вашата анонимност е потполно загарантирана.

Ви благодарам за времето кое го посветивте за овој прашалник и за учеството во ова научно истражување !

Прашалник за вработените

Во прилог се прашања чии одговори се наоѓаат на скала од 1 до 5. При тоа 1 означува потполно незадоволство, а 5 означува потполно задоволство. Ве молам изразете го своето задоволство или незадоволство при означување на еден од наведените броеви

ПРАШАЊА	Во прилог се прашања чии одговори се наоѓаат на скала од 1 до 5. При тоа 1 означува потполно незадоволство, а 5 означува потполно задоволство. Ве молам изразете го своето задоволство или незадоволство при означување на еден од наведените броеви.									
	1		2		3		4		5	
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
1. Дали сте задоволни од својата работа ?	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
2. Како се чувствувате на работното место ?	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
3. Како сте задоволни од работата на менаџментот во вашата организација?	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
4. Колку сте задоволен од добивањето повратна информација од вашиот претпоставен (тим лидер) за успешноста од вашата работа	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

5. Оценете го вашиот однос со претпоставениот (тим лидер)!	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
6. Оценете го вашиот однос со колегите	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
7. Дали вашите знаења и способности се доволно искористени на работното место?	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
8. Колку сте задоволен од можноста да напредувате во доменот на своето образование и стручност?	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
9. Колку сте задоволен од иницијативата на вашиот тим лидер за организирање на едукативни предавања, обуки, семинари ?	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
10. Колку сметате дека тоа е доволно за успешно обавување на вашата работа и вашиот професионален развој ?	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
11. Колку сте задоволен од тоа колку вашиот тим лидер го познава вашиот тим и има перцепција за да увиди кои се вашите недостатоци?	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
12. Колку сте задоволен од тоа како вашиот тим лидер се информира за збиднувањата во вашата работна организација?	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
13. Кога би имале можност да работите во друга организација на слично или друго работно место, вие би останале тука затоа што сте задоволен од функцијата која што ја имате во моментот?	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
14. Колку сте задоволен од раководењето на вашиот тим лидер?	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
15. Колку сте задоволен од тоа како вашиот тим лидер ги почитува другите колеги?	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
16. Колку сте задоволен од тоа како вашите идеи се прифатени од страна на вашиот тим лидер?	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

17. Колку сте задоволен од тоа колку често сте пофалени од страна на вашиот тим лидер за досега сработеното?	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
18. Колку сте задоволни од грижата на вашите колеги за вас?	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
19. Колку сте задоволен од грижата на вашиот тим лидер за вас?	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
20. Вашиот тим лидер се грижи за вашиот напредок на работното место?	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

Напомена: Вашата анонимност е потполно загарантирана.

Ви благодарам за времето кое го посветивте за овој прашалник и за учеството во ова научно истражување !

Прашалник за испитување на работната средина наменет за вработените

Во прилог се 90 прашања, т.е. тврдења на кои можете да одговорите со ДА (да го потврдите тврдењето) или НЕ (не го потврдувате тврдењето) Ве молам користете кратенки – Д за ДА и Н за Не.

Ви благодарам

Скала на проценка на работната средина	
----------------------------------------	--

		Т	Н
1	Работата што ја обавувам во оваа работна организација за мене претставува вистински предизвик		
2	Вработените се подготвени да одвојат дел од времето за да им овозможат на новопримените работници да се чувствуваат пријатно		
3	Препоставениот е склон да го повиши тонот ако треба да ги замолчи вработените		
4	На малкумина од вработените им се доделени позначајни одговорности		
5	Вработените водат голема сметка за тоа работата да биде извршена		
6	Постојано се врши притисок да биде одржана работната атмосфера		
7	Работата понекогаш е многу неогранизирана		
8	Постојат цврсти правила за следење на политиката и прописите на организацијата		
9	Особено се цени кога работите се извршуваат на разлилен начин од вообичаениот		
10	Во мојот работен простор понекогаш е многу топло		
11	Недостасува атмосфера на заедништво во мојот работен колектив		
12	До исвесен степен не постои атмосфера на блискост		
13	Претпоставениот обично го пофалува вработениот кој добро ја извршил работата		
14	Вработените имаат голема слобода да ја извршуваат работата на свој начин		

15	Голем дел од работното време се губи поради неефикасност		
16	Се чини дека секогаш постои нешто важно и ургентно		
17	Активностите се добро планирани		
18	На вработените не им се дозволува на работа да се облакуваат по свој извор		
19	Секогаш се испробуваат новите и различни идеи		
20	Работното место ми е извонредно добро осветлено		
21	Се чини дека поголемиот дел од вработените се само формално на работа		
22	Луѓето се лично заинтересирани едни за други		
23	Претпоставениот е обично склон да ги обесхрабри вработените кои се критички настроени		
24	Вработените се поттикнуваат да донесуваат сопствени одлуки		
25	Многу ретко работите се оставаат за утре		
26	Луѓето не можат да си дозволат да се опуштат на работа		
27	Правилата и прописите се во извесен степен неодредени и нејасни		
28	Од луѓето се очекува да ги следат сите поставени прописи во извршувањето на нивната работа		
29	Оваа средина е вистинско место да се испроба некоја нова идеја		
30	Работниот простор ми е крајно пренатрупан		

31	Чест и гордост е да се биде вработен во нашата организација		
32	Вработените ретко учествуваат во заеднички активности во слободното време после работа		
33	Претпоставениот обично дава целосна поддршка на идеите кои произлегуваат од вработените		
34	Во извршувањето на работните задачи вработените може да користат лична иницијатива		
35	Работам на многу ефикасно и успешно ориентирано работно место		
36	Никој не работи премногу напорно		
37	Одговорностите на претпоставениот се јасно дефинирани		
38	Претпоставениот обично врши директна контрола над вработените		
39	Разновидноста и промената на работата кај нас не се од особена важност		
40	Мојот работен простор има современ и модерен изглед		
41	Вработените многу се трудат да ги извршат работните задолженија		
42	Земсно во целина, луѓето искрено го изразуваат она што го чувствуваат		
43	Претпоставениот често ги критикува вработените поради неважни работи		
44	Претпоставениот ги поттикнува вработените, во разрешавањето на проблемите, да се шотпираат на самите себе		
45	На луѓето им е многу важно да завршат обемна работа		
46	Работното време е доволно за завршување на работата		

47	Работните задолженија им се детално објаснети на вработените		
48	Правилата и прописите се премногу строги		
49	Веќе долго време се користат исти методи на работа		
50	Би можело да се направи ново внатрешно преуредување на работниот простор		
51	Мал број вработени би работеле волонтерски		
52	Вработените често се собираат на заеднички појадок		
53	Вработените слободно поставуваат барање за покачување на платите		
54	Вработените воглавно не настојуваат да се истакнуваат како единствени и посебни		
55	Постои правило дека работата е пред забавата		
56	Многу е тешко да се исполнат моите работни обврски		
57	Вработените често се збунети во врска со тоа што конкретно се очекува од нив да работат		
58	Претпоставениот постојано ја провсрува работата на вработените и врши директен надзор		
59	Ретко се испробуваат нови приод кон работата		
60	Боите и декорациите го прават пријатно моето место за работа		
61	Толку е убаво да се работи во оваа работна средина		
62	Вработените кои не се прилагодуваат и многу се разликуваат од останатите не си поминуваат баш најдобро		

63	Претпоставениот премногу очекува од вработените во однос на работата		
64	Вработените се поттикнуваат да учат и работи што не се директно поврзани со работата што ја обавуваат		
65	Вработените многу се залагаат во работата		
66	И да се работи пополека, може да се заврши работата		
67	На вработените им се целосно објаснети сите придобивки и бенефиции од работата		
68	Претпоставениот многу ретко паѓа под притисок на вработениот		
69	Постои тенденција работите да останат такви како што се		
70	Во мојот работен простор повремено има провев		
71	Тешко е некој да о натераш да работи прекувремено		
72	Вработените често расправаат меѓу себе за своите лични проблеми		
73	Вработените дискутираат за личните проблеми со претпоставениот		
74	Вработените во голем степен ги извршуваат работните задачи независно од претпоставениот		
75	По се изгледа дека вработените не се доволно ефикасни		
76	Секогаш постојат крајни рокови за извршување на задачите		
77	Постојано се менуваат правилата и прописите		
78	Од вработените се очекува целосно да ги прифатат правилата и нормите		

79	Постои нова и здрава работна атмосфера		
80	Во мојот работен простор средствата за работа се добро распоредени		
81	Работата што ја вршам е обично многу интересна		
82	Често се создаваат проблеми поради озборувања зад грб		
83	Претпоставениот навистина се залага во интерес за своите вработени		
84	Претпоставениот редовно свикува средби со вработените за да разговараат за нивните идни раб.цели		
85	Има појава да се доцни на работа		
86	Луѓето често мораат да работат прекувремено за да ја завршат нивната работа		
87	Претпоставениот ги поттикнува вработените да бидат редовни и уредни		
88	Ако вработениот задоцни, тој може да надолжни со останување подоцна на работа		
89	Се има впечаток дека работите постојано се менуваат		
90	Работните простории се добро проветрени		

Напомена: Вашата анонимност е потполно загарантирана.

Ви благодарам за времето кое го посветивте за овој прашалник и за учеството во ова научно истражување