



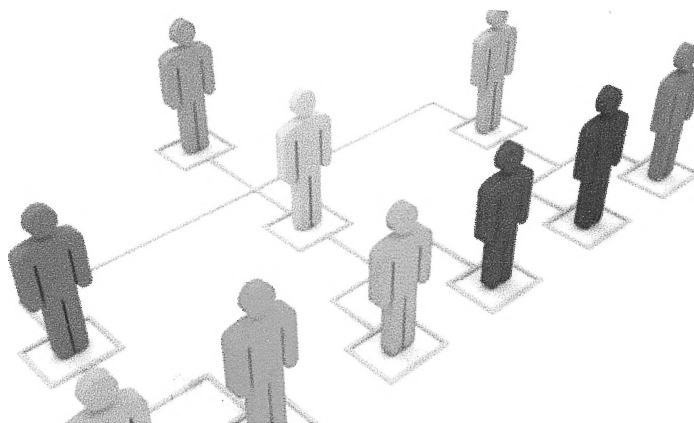
УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ – Скопје



ИНТЕРДИСЦИПЛИНАРНИ ПОСЛЕДИПЛОМСКИ СТУДИИ ПО МЕНАЏМЕНТ НА
ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ОПШТЕСТВЕНИТЕ ДЕЈНОСТИ

МАГИСТЕРСКИ ТРУД:

ТИМСКОТО РАБОТЕЊЕ И МЕНАЏИРАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ



Ментор:

Проф. д-р Јован Пејковски

Кандидат:

Стојанова Викторија

Индекс: 4354/12

Скопје, 2014 година

СОДРЖИНА:

АПСТРАКТ-----	5
ABSTRACT-----	7
ВОВЕД-----	9
I МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕКОВИ РЕСУРСИ-----	13
1. РЕЛЕВАНТИ ЕМПИРИСКИ ИСТРАЖУВАЊА НА УСПЕШНО ВОДСТВО НА ТИМСКОТО РАБОТЕЊЕ И МЕНАЏИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ-----	13
1.1 Дефинирање на основните поими-----	14
1.2 Дефинирање на менаџментот на човекови ресурси-----	16
1.3 Функции и цели на менаџментот на човекови ресурси-----	21
1.4 Цели на менаџментот со човечки ресурси-----	23
1.5 Законска рамка која се однесува на менаџментот на човечки ресурси во Република Македонија-----	25
2. ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ КАКО СОВРЕМЕН МЕНАЏМЕНТ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ-----	26
2.1 Еволуција на менаџментот на човечки ресурси-----	27
2.2 Управувањето со човечки ресурси во организациите -----	29
2.3 Теоретско – методолошки аспекти на управувањето со човечки ресурси -- -----	31
2.4 Професионална обука во менаџментот на човечки ресурси -----	36
2.5 Програма за обука и професионално усовршување како значаен дел од менаџментот на човечки ресурси-----	37
3. УЛОГИ НА МЕНАЏЕРОТ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ -----	39
3.1 Стратешки партнер -----	39
3.2 Административен или операциски менаџер на вработените-----	40
3.3 Планирање на работни места-----	40
3.4 Правилно наградување на вработените -----	41
4. СТРАТЕШКО ЗНАЧЕЊЕ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ---	42
5. ЦЕЛИ НА СТРАТЕГИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ-----	44

II МЕЃУНАРОДЕН МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ -----	46
1. СПЕЦИФИЧНОСТИ НА МЕЃУНАРОДНИОТ МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ -----	46
1.1 Видови на меѓународни организации-----	48
1.2 Степен на различност во пристапот на МЧР-----	49
1.3 Организационската култура како фактор во развојот на меѓународните организации-----	50
1.4 Рамнотежа помеѓу менаџментот и оспособувањето на вработените----	51
1.5 Управување за резултати-----	52
1.6 Индивидуална одговорност-----	53
1.7 Управување со човечките ресурси во мултинационалните компании---	53
1.8 Значење на човечките ресурси во мултинационалните компании-----	54
1.9 Општа поделба на менаџерите во мултинационалните корпорации-----	57
1.10 Културен менаџмент и маркетинг-----	57
2. НЕКОИ АСПЕКТИ НА РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА ВО ВРСКА СО МЕНАЏМЕНТОТ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ -----	61
III ТИМСКА РАБОТА -----	64
1. ПОИМ ЗА ТИМСКА РАБОТА -----	64
1.1 Како да се создаде ефективен и успешен тим-----	68
1.1.1 Барања на задачите-----	72
1.1.2 Барања на групата-----	72
1.1.3 Барања на индивидуата-----	73
1.1.4 Тимска ефективност-----	74
1.1.5 Мерење на тимските перформанси-----	76
1.1.6 Улогата на менаџерот во перформансите на тимот-----	77
2. ГРУПА, ТИМОВИ И НИВНАТА ОРГАНИЗАЦИСКА ЕФИКАСНОСТ -----	79
2.1 Потребни за тимска работа -----	84
2.2 Културни разлики во земјите-----	87
2.3 Работни организации со висок перформанс-----	89
2.4 Основен елемент во новите форми на организација на работата-----	90
2.5 Улога во организационата промена-----	91

2.6 Перспектива на индивидуалниот работник-----	92
3. ОСНОВИ НА ТИМСКА РАБОТА-----	93
3.1 Развој на тимската работа-----	95
3.2 Тимски конфликти-----	97
3.2.1 Решавање на конфликтот-----	98
IV ЛИДЕРСТВОТО, МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ И ТИМСКАТА РАБОТА-----	99
1. ЛИДЕРСТВО И МЕНАЏМЕНТ-----	99
1.1 Видови на лидерство-----	100
1.2 Карактеристики на лидерите-----	102
1.3 Вредности на лидерот-----	103
1.4 Вештини на лидерот -----	104
2. ЛИДЕРСТВОТО, ЕТИКАТА И ВРЕДНОСТИТЕ ВО ПРЕТПРИЈАТИЕТО-----	109
V МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО-----	113
1. ПРОБЛЕМ И ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ-----	113
2. ЦЕЛИ И КАРАКТЕР НА ИСТРАЖУВАЊЕТО-----	115
3. ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО-----	117
4. ХИПОТЕЗА-----	118
5. МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ-----	119
VI АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ-----	121
1. ТИМСКАТА РАБОТА ПО ОДДЕЛНИ ЗЕМЈИ ВО ЕУ-----	121
2. ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ -----	125
ЗАКЛУЧОК-----	151
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА-----	159

АПСТРАКТ

Тимското работење и менаџирањето на човековите ресурси е од големо значење за секоја организација. За да постои успешно менаџирање со човековите ресурси мора да постои добар менаџер кој ќе располага со потребните вештини и способности за менаџирање, ќе се грижи за вработените, ќе ја поттикнува и мотивира нивната работа и ќе претставува клучен фактор за успешноста на една организација. Овде се елаборира прашањето за тимската работа, покриено од истражувања во работните услови во Европските држави. Тимското работење се има развиено и се обидува да ги земе во предвид националниот контекст на индивидуалните држави, како и контекстот на ниво на компании во овие држави. Во тој начин, трудот се прикажува со тоа како тимското работење се инкорпорира во организационата стратегија на компаниите.

Тимското работење и менаџирањето со човековите ресурси, се факторите кои влијаат за успешна тимска работа и менаџирањето со човечките ресурси. Тимот е составен од стручњаци од различни професии и специјалности, лични и други потенцијали, но тимот не е случајна заедница од професионалци, туку внимателно создадена заедница од компетентни професионалци кои се релевантни за согледување на проблеми во организацијата за кои се ангажирани да ги решат.

Изборот на членовите на тимот не се спроведува според некои апсолутни, туку конкретни и релевантни компетенции и квалитети.

Човековите ресурси во принцип се целокупните знаења, вештини, способности, креативни можности, мотивација и лојалност со кои располага некоја организација. Односно тие ја презентираат целата интелектуална и психичка енергија која организацијата може да ја организира за добивање на сопствените цели и развој.

Менаџментот на човековите ресурси се карактеризира со дизајнирање на формални системи во организацијата кои ќе овозможат ефективно искористување

на човековата способност за остварување на организациските цели. Тој е всушност стратегиски и модерен концепт за раководење на највредните организациски ресурси, а тоа се вработени кои се стремат за подобрување на организациските цели.

Клучни зборови: Менаџмент, Менаџери, Група, Тим, Тимска работа, Организација, Водство, Лидер, Човечки ресурси....

ABSTRACT

Teamwork and management of human resources is essential for any organization . To be a successful human resources management must be a good manager who has the necessary skills and management will take care of the employees , to encourage and motivate their work and will be a key factor for the success of an organization . Here are maps issue of teamwork , covered research into working conditions in European countries .

The teamwork has developed and is trying to take into account the national context of individual states, and context -level companies in these countries . Thus , the master looks at how teamwork has been incorporated into the organizational strategy of companies .

Teamwork and managing human resources are the factors that affect the successful teamwork and managing human resources . The team is composed of specialists from different professions and specialties , personal and other potentials , but the team is not accidental community of professionals , but carefully created kompetentni community of professionals that are relevant to understanding the problems of the organization that is hired to solve .

The selection of team members is not conducted according to some absolute , but relevant and specific competencies and qualities .

Human resources are generally overall knowledge , skills , abilities , creative opportunities , motivation and loyalty that has an organization . Ie they present the intellectual and emotional energy that the organization can arrange for obtaining their goals and development.

Management of human resources is characterized by formal design systems in the organization to facilitate the effective utilization of human ability to accomplish organizational goals. He is actually a modern concept and strategic management of the organization 's most valuable resource , and that employees who strive to improve organizational objectives .

Keywords : Management, Managers, Group, Team Teamwork, Organization, Leader, Human Resources.....

ВОВЕД

Идејата за пишување на овој труд произлегува од се поголемата актуелност на темата тимско работење и менаџирање со човекови ресурси како важен сегмент од кој што зависи организацијата на претпријатијата и установите како на домашно така и на надворешно ниво.

Менаџерството е една од главните карактеристики на современото индустриско општество, симбол за модерната нација и на позитивните трендови во неа.

Од овде е потребата и за создавање на наука која теориски ќе го објасни и раководи менаџерството и менаџерот во неговата работа. Но тоа не треба да биде само дескриптивна и компаративна наука, која би била збир на факти и констатации, туку аксиолошка наука, која ќе овозможи образување и обучување на таков тип менаџери кои во текот на своето менаџерство ќе имаат пошироки човечки, општествени и етички погледи.

Менаџерството како дејствување на општествен план мора да биде определено од етичките цели како и од техничките и економските. Тогаш тоа ќе биде придонес кон економија која ќе доведе до хуманизација на производните односи и повисок квалитет на живеењето.

Во овој труд ќе биде анализирано тимско работење и менаџирање со човечките ресурси во организациите, кое се заснова врз успешно водство. Менаџирањето со човечки ресурси како важни сегменти во својата структура ги вклучува: визијата и мисијата, планирањето, екипирањето, мотивирањето, делегирањето, комуникацијата.

Успешниот водач треба да внимава посебно на овие сегменти кои битно влијаат врз конечниот исход од одредена спроведена задача. Една од причините што за да се дојде до успешно и квалитетно менаџерство и менаџери во тимско работење, е фактот што живееме во време на постојан технолошки напредок, трката да се биде во тренд со барањата на пазарот,

како и појавата на новите економски сили, што не ретко резултира со нарушување и рушење на постојните етички вредносни системи.

Пред севкупноста на последиците од ваквите промени, се случува поместување на тежиштето на значењето и на улогите на одредени чинители на **општествено - економските односи**, така, менаџерството и менаџерите се здобиваат со лидерска улога.

Се поставува прашањето:

Дали моменталните менаџери на човечки ресурси ги исполнуваат барањата за да бидат тоа што се, нивната споредба со менаџери кои се образувани и обучувани во други системи, со други етички вредности и норми и дали се во состојба да одговорат на ново воспоставениот императив т.е да се создаде нова, хумано-етички осмислена економија, која би водела и до ново, поквалитетно, етички одговорно човечко суштествување?¹.

Во овој магистерски труд се елаборира прашањето за тимската работа, преку согледување и анализа на истражувања во работните услови во Европските држави.

Се согледува како тимското работење се има развило и се обидува да ги земе во предвид националниот контекст на индивидуалните држави, како и контекстот на ниво на компании во овие држави.

На тој начин, магистерската се согледува како тимското работење се има инкорпорирано во организационата стратегија на компаниите. Тимското работење во овој случај се смета единствено како еден елемент од новите форми на организација на работењето и како значајна компонента на „ работните организациите со висок перформанс“ (РОВП)

¹ Schermerhorn, J. (1999)-Management, Sixth edition», four views of ethical behavior, стр:302

Имајќи го во предвид сето горе наведено, логично произлегува дека управувањето со работата и развојот на човечките ресурси е тесно поврзано со управувањето и развојот на самата фирма. Со самото тоа во новиот концепт на менаџментот, покрај технолошките, организациските и економските компоненти, мора во особено голема мерка да бидат застапени и социјалната и психолошката компонента. Единствено на тој начин може да се обезбеди соодветен однос меѓу деловните ресурси на фирмата, што е претпоставка за успешно работење и соодветен развој.²

Една од битните карактеристики на концептот на управување со човечките ресурси е тоа што односите во фирмата не се набљудуваат како однос меѓу работодавецот и извршителот на функцијата, туку се ставаат во контекст на креативни односи. Постои општа согласност дека овој концепт на менаџмент се занимава со луѓето, со акцентот на развојната политика, како и на постапката и процесот на управување.

Управувањето со човечките ресурси, како современ менаџмент концепт, истовремено се занимава како со холистички и стратегиски, така и со индивидуални и социјални аспекти на луѓето во фирмата. Освен тоа, и овој аспект на управување води сметка за конкурентноста-ги опфаќа сите одлуки и акции во водењето на луѓето, кои креираат или ја подржуваат конкурентската предност. Според тоа, произлегува дека концептот на управување со човечките ресурси е и стратешки, практичен, но истовремено и процесен и функционален дел.

Неговата врска со вработените може да се набљудува како функционална интеграција со улогата и делувањето на линиските менаџери во фирмата кои во се поголема мера, се децентрализирани и независни. Во таа смисла, управувањето со човечките ресурси опфаќа голем број на елементи како што се: визија, стратегија, флексибилност, ставови, вредности и верувања.

² *Practical hotel management: a handbook of essential information for proprietor & manager.* London: Caterer Pub. Co., 1926. (vi, 248)

На крај, може да се заклучи дека, со оглед на големото значење на човечките ресурси за функционирање и развој на фирмата, постои вистинска потреба да се воспостави концептуална и теоретска рамка, која ќе ја одреди положбата на управување со човечките ресурси во однос на целокупниот процес на управување со деловните организации.³

Целта на истражувањето е утврдување како и на кој начин се врши тимското работење и менаџирањето со човечките ресурси, кои се факторите кои влијаат за успешна тимска работа и менаџирањето со човечките ресурси.

Во магистерската, фокусот е ставен на одредени специфични аспекти на тимското работење. Покрај набљудувањето на севкупната зачестеност на овој тип на работни организации во различни Европски земји, студијата ја испитува распространтоста на специфични форми на тимското работење. Разгледува дали тимското работење влијае на средината за учење во едно претријатие. Посебно внимание е посветено на можните негативни влијаниа на тимското работење, како на пример интензитетот на работа и оптовареноста со работа.

Во теоретскиот дел од овој труд се елаборирани прашања кои се однесуваат на менаџирањето со човечки ресурси. Во методолошкиот дел е разработен идејниот проект како етапа на подготовка за истражување. Во третиот дел е направена анализа и интерпретација на добиените резултати од истражувањето.

³ Catering management: a comprehensive guide to the successful management of hotel, restaurant, boarding house, popular café, tea rooms, and every other branch of catering, including a section on law and the caterer. London: Waverly Book Co., 1919.

Би сакала да истакнам голема благодарност на мојот ментор Проф.др. Јован Пејковски за прекрасната соработка во текот на пишувањето на трудот која ми помогна во изработка на трудот давајќи ми соодветни забелешки, корисни сугестии, идеи и морална и професионална поддршка при изработката на трудот.

Голема благодарност до моите родители кои ми даваа безрезервна поддршка, особено до мојата драга мајка која постојано ме бодри...

На крај би сакала да се **заблагодарам на сите оние кои ми помогнаа во изработка на трудот.**

I МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕКОВИ РЕСУРСИ

1. РЕЛЕВАНТИ ЕМПИРИСКИ ИСТРАЖУВАЊА НА УСПЕШНО ВОДСТВО НА ТИМСКОТО РАБОТЕЊЕ И МЕНАЏИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Во насока на подобрување на ефикасноста на организацијата, многу важен предуслов е примената на континуирани мерења на успешно водство на тимското работење и менаџирање на човечките ресурси во организациите. Истражувањата на успешно водство на тимското работење и менаџирање на човечките ресурси во организациите дава основ за дефинирање на концепција за мотивирање на вработените, укажува на редефинирање на потребите на организацијата и создава простор за преземање акција за зголемување на истата. **За ефикасно и ефективно извршување на менаџерски задачи, организациите ги групираат нивните менаџери на два главни начини – според ниво на хиерархија и според вид на вештини. Прво, тие ги делат менаџерите според ниво и рангот во организационата хиерархија.**⁴

Постојат следните нивоа на менаџмент:

- Ниско ниво на менаџери
- Средни менаџери
- Врвни менаџери-подредени во хиерархија ;⁵

На пример во Dell, Michael Dell ангажирал искусни врвни менаџери да водат грижа за оделенија за маркетинг, продажба и производство и да развијат работни процедури со кои ќе им помогнат на средните и менаџерите на

⁴ Gareth R.Jones, Jennifer M.George, „Современ Менаџмент“,Глобал Комуникации,стр.598, 2008 година;

⁵Gareth R.Jones, Jennifer M.George, „Современ Менаџмент“,Глобал Комуникации,стр.599, 2008 година;

ниско ниво да го контролираат експлозивниот пораст на продажбата на компанијата.⁶

Кога директорот на производството согледал дека нема време да го надгледува склопувањето на компјутери, регрутирал искусни средни менаџери за производство, од други компании за да ја превземат одговорноста.

Образованието и искуството им овозможуваат на менаџерите да ги препознаваат и развиваат личните вештини потреби за да обезбедат најдобра употреба на организациските ресурси. Со оглед на вистинскиот вид на посветеност од страна на управувањето на врвните менаџери, спроведувањето и средината во која се работи, може да предизвика мотивација со цел да се постигне претходно предвиденото ниво, за извршување на задачите. Накратко, мерењето на овие конструкти со помош на најразлични инструменти е круцијална за успехот на организацијата и клучен услов за постигнување на зацртаните цели и успех на организацијата. Разбирањето на успешното водство на тимското работење и менаџирање со човечките ресурси во организациите е од суштинско значење и за дизајнирање на работните места, организационата култура и клима, системот за наградување, системот на кариера, стилот на управување и компетитивната предност на организацијата.⁷

1.1 Дефинирање на основните поими

Главните поими којшто се обработуваат во магистерскиот труд се следните:⁸

Менаџмент – Раководење и координирање на факторите на производството во остварувањето на целите на едно организацијата, односно во

⁶ Gareth R.Jones, Jennifer M.George, „Современ Менаџмент“,Глобал Комуникации,стр.19, 2008 година;

⁷ Роберт Л.Матис, Џон Х.Џексон, „Управување со човечките ресурси“,Бато&Дивајн, графички центар, Скопје, стр.46, 2010 година.

⁸ Gareth R.Jones, Jennifer M.George, „Современ Менаџмент“,Глобал Комуникации,стр.519, 2008 година;

остварување на одредени економски резултат со користење на факторите на производството.

Менаџмент на човечките ресурси – Активности кои ги преземаат менаџерите за да ги привлечат и задржат вработените, и да обезбедат дека тие извршуваат на високо ниво, и придонесуваат за остварување на организациските цели.

Менаџер :

- **Менаџери на прво(ниско) ниво** – Менаџер кој е одговорен за секојдневен надзор на неменаџерските вработени;
- **Средни менаџери** - Менаџер кој ги надгледува менаџерите на средно ниво и е одговорен за пронаоѓање на најдобар начин за користење на ресурсите за да ги оствари организациските цел;
- **Врвни менаџери** – Група составена од главниот извршен директор, претседателот, и шефовите на најважните одделенија;⁹

Систем за поддршка на групни одлуки - Систем за поддршка на извршна власт, која ги поврзува врвните менаџери, така што тие можат да функционираат како тим;

Тим – Група чии членови интензивно работат меѓусебно, за да остварат специфична заедничка цел;

Организација/организации – Уредување, устројство на нешто во една целост; доведување во уреден систем / група луѓе, установи, претпријатија и др. Соединети со заедничка програма, со заедничка цел или задача.

Лидер – Поединец кој е способен да врши влијание над другите луѓе, за да помогнат да се остварат групните или организациските цели.

⁹ Gareth R.Jones, Jennifer M.George, „Современ Менаџмент“,Глобал Комуникации,стр.18, 2008 година;

Мотивација – Психолошки сили кои го одредуваат правецот на однесување на личноста во организацијата, ниво на напор на личноста, и нивото на истрајност на личноста во лицето на пречките.

Обука – Учење на организациските членови како да ги извршуваат нивните тековни работи, и помагање да стекнат знаење и вештини потребни да бидат ефективни извршители.

1.2 Дефинирање на менаџментот на човекови ресурси

Менаџментот на човечките ресурси е дел од науката за организацијата која се занимава со сите аспекти на вработеност во организацијата. **Со оглед на предметот на изучување, оваа научна област не се развивала во изолација, туку во поширок контекст на индустриските промени и економскиот развој и претставува одговор на драматичните континуирани промени на општеството и работата.**

Успешното остварување на секоја дејност претпоставува бројни предуслови. Од особено значење е човечкиот потенцијал (капиталот, ресурсите) како основни претпоставки. Се подразбира дека материјалните ресурси се важни, но поважни од нив се луѓето кои ги создаваат.

Менаџментот на човечки ресурси има задача да им обезбеди на вработените да ги остваруваат целите на организацијата. Менаџментот на човечки ресурси е одговорен и за односот на организацијата кон своите вработени, за ефикасноста во извршувањето на работните задачи, за наградувањето и валоризирањето на нивниот труд, извршените задачи и превземените одговорности и решавање на проблемите.

Менаџментот на човековите ресурси, не само што претставува препознатлива научна дисциплина, туку и важна работна и управувачка функција во организацијата. **Функцијата на менаџментот на човечките ресурси го прават низа разновидни активности насочени кон персоналните аспекти науправување со луѓето во организацијата, а кои што со текот на времето**

постепено се развивале во склад со потребите на праксата. Всушност, менаџментот на човечките ресурси е збир на активности насочени кон привлекување, развој и одржување на ефикасна работна сила, која е неопходна за остварување на целите на фирмата.¹⁰

Највредниот потенцијал кој го поседува една организација се луѓето, човечкиот потенцијал.

„Менаџментот со човечки ресурси е одговорен и за односот на организацијата кон своите вработени: за вработувањата, за ефикасноста во извршувањето на работните задачи, за наградувањето и валоризирањето на нивниот труд, извршените задачи и превземените одговорности, за решавање на тековните проблеми, за квалитет на работните односи, за решавање на конфликти, за подигање на моралот на вработените, грижа за безбедноста и здравјето на вработените, истражување на човечките ресурси“.

На ваквите погледи се темели менаџментот на човечки ресурси во практиката на современите менаџери и организации. Ова не се однесува на ново стручно подрачје, туку на важноста на квалитетот и неговата сериозност. После неколку децении интензивен развој денес за управувањето со човечкиот потенцијал се зборува како за научна дисциплина.

Сознанијата за менаџментот на човечкиот потенцијал сè почесто ги користат сите дејности. Ни образованието во тоа не може да биде исклучок. Во современите училишта како воспитно-образовни институции, процесот на воспитание тече во секој момент, самиот термин подразбира некакво движење, прогрес на нешто во квантитативна и квалитативна смисла. Тоа значи дека во областа на воспитанието и образованието треба да се воведат современ менаџмент како процес кој во себе ги инкорпорира следниве активности: планирање, координирање, мотивирање, организирање и контролирање.

¹⁰ Проф. Д-р. Димитар Бојациоски, „Менаџмент на човечките ресурси“ Скопје, 2009 година, стр:20

Улогата на менаџментот е да ја води работата. Менаџментот во секоја одлука мора да го има предвид ефикасното извршување на работите и активностите.

Во време на промени особено расте свеста за тоа дека целите на современото образование не е можно да се постигнат без грижа за оние кои тие цели треба да ги конкретизираат и остварат. **Заради интензитетот на остварување неопходен е развој и усовршување.** Современите услови за работа од менаџерите бараат многу знаење и вештини, како и голема мотивација за доживотно учење, така што вродената способност за лидерство престанува да биде пресудно важна. Сè може да се научи и стекне.

Улогата на менаџерот во процесот на интензивен развој на човечките ресурси е од големо значење за развојот на секоја организација. Точно е дека менаџерот игра основна улога во организацијата. Прифаќајќи го мислењето дека „улогата“ е збир на однесувања кои се очекуваат од личноста на одредена положба, самата положба на директорот му дава можност, а истовремено и го обврзува, тој да игра повеќе улоги. **Mintzberg истакнува дека работата на менаџерите им овозможува да играат десет улоги и тоа: фигура, водач, врска, редар, сејач, претставник, претприемач, помирител, распоредувач на ресурсите и преговарач, кои улоги можат да се сведат во три главни категории: интерперсонални, информативни и улоги на одлучување.**¹¹

Денес се смета дека менаџерот треба да извршува повеќе улоги како што се: лидер, менаџер, координатор, модератор, информатор, супервизор и одлучувач.

Квалитетниот менаџмент на човечки ресурси бара блиска соработка помеѓу стручните лица, одделот за човечки потенцијали и менаџерите. Меѓутоа оваа соработка не се однесува само на познавање на луѓето,

¹¹ <http://management.atwork-network.com/2008/04/15/mintzberg%E2%80%99s-10-managerial-roles/>

стручните техники, методи и постапки, односно технологијата на управување со човечки капитал и општо човечките аспекти на работењето, туку и на познавањето на економските, финансиските, технолошките, конкурентските и другите аспекти на делувањето, но и успешно поврзување на активностите и програмите за човечките ресурси со деловните потреби и цели на организацијата. Исто така, оваа соработка бара и согледување и уважување на човечката димензија на деловните проблеми и на важноста на специфичните стручни знаења, како и на методите за нивно успешно решавање.¹²

Менаџментот на човечките ресурси денес ја промени својата положба и стана витален играч во корпоративната стратегија на претпријатијата. Истражувањето покажало дека ефективниот менаџмент на човечки ресурси има позитивно влијание на стратегиската перформанса, вклучувајќи и повисока продуктивност на вработените и појаки финансиски резултати.¹³

Менаџментот на човековите ресурси подразбира остварување идеи со кои се овозможува привлекување, развој и задржување на квалитетните, способни и работливи работници кои го разбираат остварувањето на целите, задачите и идните планови на организацијата. Тој во компаниите внесува оптимален број вработени квалификувани за работната позиција и оптимална возраст.

Менаџментот на човековите ресурси ги внесува сите активности што менаџерите ги прават да ги заинтересираат вработените и да се осигурат дека ја извршуваат работата на високо ниво и се чувствуваат како дел од тимот.

Менаџментот на човековите ресурси претставува една од функциите на организацијата преку која се остваруваат работите сврзани со луѓето.

¹² Ibid., стр:33;

¹³ Mark A. Huselid, Susan E. Jackson, and Randall S. Schuler, "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance," *Academy of Management Journal* 40, no.1(1997): 171-188; and John T. Delaney and Mark A. Huselid, "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance", *Academy of Management Journal* 39, no.4(1996);949-969;

Во новата литература има многу обиди за дефинирање и утврдување на поимот менаџмент на човековите ресурси. Менаџментот на човековите ресурси се дефинира како серија на активности кои прво им обезбедуваат на вработените и на организацијата која ги користи нивните вештини да се согласат за целите и природата на нивниот работен однос, второ, да осигури дека овој нивен меѓусебен договор е исполнет. **Човековите ресурси** во принцип се целокупните знаења, вештини, способности, креативни можности, мотивација и лојалност со кои располага некоја организација. **Односно тие ја презентираат целата интелектуална и психичка енергија која организацијата може да ја организира за добивање на сопствените цели и развој.**¹⁴

Менаџментот на човековите ресурси ги опфаќа политиките, практиките и системите кои дејствуваат на однесувањето на вработените, на нивните ставови и работни вештини.

Како најчести практики кои менаџментот на човекови ресурси ги презентира се одредување на потребата за човечки ресурси (планирање на човекови ресурси), привлекување на адекватни човекови ресурси (регрутација), нивен избор (селекција), подготовка на вработените за да можат солидно да ја извршуваат својата работа и нивна припрема за иднина (тренинг и развој), наградување на вработените (плаќање), оценување на нивните резултати (мерење на перформансите), како и обезбедување на позитивна работна атмосфера (работно окружување).¹⁵

Како универзална дефиниција на менаџментот на човековите ресурси се зема следната: **Менаџментот на човекови ресурси претставува низа на меѓусебно поврзани активности и задачи на менаџментот и организацијата насочени кон обезбедување адекватен број и структура на вработените, нивни знаења, вештини, интереси, мотивација и начини на однесување, потребни за**

¹⁴ Проф. Д-р: Димитар Бојациоски “Менаџмент на човечките ресурси“ Скопје, 2009 година, стр: 20

¹⁵ Проф. Д-р: Димитар Бојациоски “Менаџмент на човечките ресурси“ Скопје, 2009 година, стр: 20

остварување на моменталните, развојните и стратегиските цели на организацијата.¹⁶

1.3 Функции и цели на менаџментот на човекови ресурси

Менаџментот на човековите ресурси има неколку функции. Како основни функции на менаџментот на човековите ресурси се:¹⁷

- **Анализа на работата** – процес на систематско собирање на информации за работата со помош на неколку методи, со цел да се одреди содржината на работата, знаењата, способностите, вештините како и другите карактеристики за вршителите на работата.
- **Планирање на човековите ресурси** – процес на видување на идните потреби за човекови ресурси, кој осигурува организацијата во вистинско време да располага со работници, кои според бројот и квалитетот (знаења, способности и вештини) ќе можат да ги извршуваат поставените задачи и на тој начин да овозможуваат за остварување на целите на организацијата.
- **Регрутација на човекови ресурси** – процес на утврдување, барање и привлекување кандидати чии способности, вештини и лични особини овозможуваат успешно извршување на работите на слободните работни места.
- **Селекција на човекови ресурси** – процес во кои организацијата, со примена на одредени методи и постапки, помеѓу повеќе кандидати, го избира оној кандидат кои најдобро ги задоволува барањата на работното место кое се пополнува.
- **Обука на човековите ресурси** – систематски процес на збогатување и проширување на знаењата, вештините и однесувањата на човековите ресурси

¹⁶ Siber, Menagement ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999godina, str. 16;

¹⁷ Проф,Д-р: Димитар Бојациски, “Менаџмент на човечките ресурси“, 2009година, стр.21, 22;

со цел подобро и поефикасно извршување на работата на конкретното работно место.

- **Развој на човековите ресурси** – процес на оспособување на вработените за извршување на работите и работните задачи на други работни места или на работни места кои сега не постојат а ќе се јават во иднина.
- **Оценување на човековите ресурси** – сложен процес на собирање и анализирање на информации за работата на секој поединец, кои треба да ги оценат неговите резултати, неговото однесување и неговите лични карактеристики, од аспект на осварување на целите на организацијата во определен временски период.
- **Плаќање и мотивирање на човековите ресурси** – процес на креирање и администрирање на успешен систем на плаќање на вработените преку примена на различни директни и индиректни облици на нивно наградување.
- **Развој и управување со кариерата** - процес во кои менаџментот на организацијата плански и организирано ги следи, ги оценува, ги распоредува, ги насочува и ги развива вработените и нивните потенцијали, заради обезбедување на потребен број квалификувани луѓе и оптимално искористување на нивните знаења, способности и вештини, со цел остварување на организациските и индивидуалните цели и интереси.

Дополнителни функции на менаџментот на човечки ресурси кои неизбежно се наметнуваат во денешното современо работење се:

- **Стратегиски менаџмент на човечки ресурси** – интегриран процес на систематско развивање на човечките потенцијали со цел постигнување на конкурентска предност кој што за долг рок ќе се осигури остварување на стратегиски цели на организацијата како и нејзин опстанок и развој низ времето.
- **Заштита на здравјето и унапредување на безбедноста на вработените** – прикажување на активна грижа од страна на

работодавачите за здравјето и безбедноста на своите вработени преку воспоставување на различни процеси за унапредување на работните услови, програма за намалување на повредените на работното место и сл.

- **Колективно преговарање и работни односи** – процес на приговори помеѓу работодавачите од една страна, и вработените преку својот синдикат или унијата на вработените од друга страна, со цел постигнување на колективен договор со кој ќе се унапредуваат меѓусебните работни односи и обврски со истовремено почитување на позитивните законски норми кои ја регулираат соодветната материја.

Сите менаџери, без разлика на кое хиерархиско ниво се наоѓаат (врвно, средно или оперативно), без разлика во кое функциско подрачје работаат (маркетинг, набавка, производство), без разлика во колкава компанија работат (мала, средна или голема), мораат да поседуваат знаење и способност за успешно решавање на сите прашања поврзани со вработените, при тоа следејќи ги советите, насоките, политиките и програмите за успешно управување на човечките ресурси дадени или креирани од менаџерите на човечките ресурси.

1.4.Цели на менаџментот на човечките ресурси

Улогата на современиот менаџмент на човекови ресурси може да се толкува преку идентификување на неговите основни цели.¹⁸

- **Цели поврзани со вработените**

Главна дејност на денешните менаџери на човекови ресурси е осигурување на соодветна организациска структура во нивните компании пополнета со вработени кои во целост ги оправдуваат кадровските потреби.

¹⁸ Проф.Д-р: Димитар Бојаџиоски “Менаџмент на човечките ресурси“ Скопје,2009 година. стр: 22, 23.

Ова вклучува креирање на организациска структура, планирање на потребните човекови ресурси идентификувања на некои барања кои треба да ги исполнат потенцијалните вработени, а потоа и привлекување, селекција и нивен развој со цел добра сатисфакција на таквите потреби.

- **Цели поврзани со резултатите**

Кога менаџерите ги ангажирале потребните човекови ресурси, треба да осигураат дека ќе бидат заинтересирани, мотивирани и обврзани да го постигнат максимумот во остварување на потребните резултати во своето работење, но и резултатите на ниво на целиот тим. Најмногу програми кои се користат за унапредување на лојалноста на вработените за осварување на посакуваните резултати се постојаната обука и развој, директни и индиректни системи за наградување на вработените, промовирање и унапредување .

- **Цели поврзани со промените**

Процесите на глобализација, интернет , модерниот транспорт се неколку од факторите кои секојдневно им наметнуваат потреба за промени во работењето на организациите. Во принцип, тоа се промени во вид на реорганизации на работните места или процеси, или измена на самата култура или навиките на работниците.

Како и да е, за какви промени станува збор менаџментот на човековите ресурси има важна улога во нивното иницирање и спроведување. Може преку развојот на лидерските вештини кај своите вработени за примање на промените и спроведување на неопходните иновации или пак преку вработување на „ агенти за промени,, кои ќе овозможат промени во организациите.

- **Административни цели**

Ваквите цели имаат ажурно и напредно водење на досијеата на секој од вработените, како податоци за степенот на образование, резултати во извршување на секојдневните задачи, респектирање на организационото место,

придржување до плановите и стандардите на работењето, , остварени обуки и семинари, висината на примањата, други бонуси и сл. Поголем дел од овој вид на цели бараат задоволување на прописите кои ги нудат овие подрачја како Закон за најниска плата, Закон за работно време, должина на годишни одмори, водење на стажот, породилни отсуства, обврски на организации при дополнителни обуки или образование на вработените и др.

Суштината на современиот менаџмент на човечките ресурси во работата се состои во обезбедување на негова активна улога во осигурувањето, овозможувањето или помагањето при остварување на неговата активна улога во осигурувањето, овозможувањето или помагањето при остварувањето на замислените и договорените цели. Тоа значи дека неговите специфични цели во целост мораат да бидат компатабилни и усогласени со целите на организацијата.

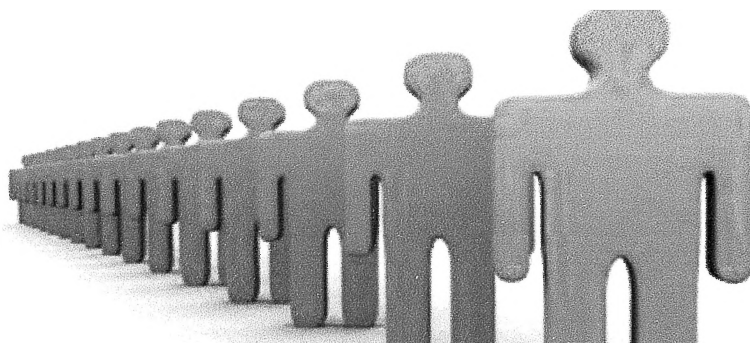
1.5 Законска рамка која се однесува на менаџментот на човечки ресурси во Република Македонија е утврдена во:¹⁹

- Закон за работни односи;
- Закон за агенциите за привремени вработувања;
- Закон за безбедност и здравје при работа;
- Закон за волонтерство;
- Закон за вработување и осигурување во случај на невработеност;
- Закон за зголемување на вработувањето;
- Закон за инспекција на трудот;
- Закон за мирно решавање на работни спорови;
- Закон за пензиско и инвалидско осигурување;
- Закон за поттикнување на вработувањето;
- Закон за авторско право и сродните права;

¹⁹www.mio.gov.mk/files/pdf/dokumenti/Standardi%20za%20upravuvanje%20so%20covecki%20resursi.pdf

2. ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ КАКО СОВРЕМЕН МЕНАЏМЕНТ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Човечките ресурси влијаат на ефикасноста на секоја компанија. Работењето на една фирма не може да се замисли без соодветни производни ресурси, а луѓето, со своите способности, претставуваат еден од тие ресурси, кои се викаат човечки ресурс. Човечките ресурси се многу важни за фирмата од две причини.



Луѓето влијаат на економската ефикасност на фирмата. Тие креираат и произведуваат стоки и услуги, го контролираат квалитетот, ги пласираат производите, управуваат со финансиските средства и ја утврдуваат општата стратегија и целите на фирмата.

Без ефикасни луѓе, организацијата никогаш не би можела да ги оствари своите цели. Човечките ресурси претставуваат значителен издаток или трошок во работењето. Во западните земји, особено во големите фирми, трошоците за работната сила се 20-30% од вкупните трошоци, а некаде дури и до 50%. Во економиите во транзиција, поради ниската цена на работната сила, овој процент е нешто понизок, но не е воопшто занемарлив.²⁰

²⁰ Augustine, Grace Melvina and Mary Bryan. *Some aspects of management of college residence halls for women*. New York: F.S. Crofts & co., 1935. (vi , 3 I , 242)

Човечките ресурси располагаат со знаење, кое е неопходно за извршување на работните активности и развој на фирмата. Тие поседуваат иновациски квалитети, интелектуални, биолошки и физиолошки потенцијали, без кои не може да се одвива деловниот процес. Прибавувањето на овој ресурс и неговото ангажирање е клучна задача на менаџментот на фирмата. Поради тоа целиот концепт на третирање на вработените во фирмата како човечки ресурс се разви во рамките на менаџментот и тоа во фазата на неговиот развој, кога надлежноста за извршување на значаен дел од активностите поврзани со вработените е пренесен од кадровскиот менаџмент на останатите менаџери во фирмите.²¹

2.1 Еволуција на менаџментот на човечки ресурси

Менаџментот на човекови ресурси е област во науката за организацијата која се занимава со проучување на сите аспекти на вработеноста на човечките ресурси во организацијата.

Настанувањето на менаџментот на човекови ресурси, односно персоналниот (кадровскиот) менаџмент, се врзува за почетокот на XX век. Тоа што е посебно интересно во процесот на развојот на оваа дисциплина е фактот дека тоа најпрво била професија која што настанала во периодот на траењето на Првата светска војна (1914 - 1918).²²

Сé до 1935 година постоела тесна врска помеѓу науката и праксата, а од оваа година менаџментот на човековите ресурси постанува препознатлива научна дисциплина.

Кон крајот на 60 -тите години се забележува формирање на моќни единици (одделенија, дирекции) за управување со персоналот. Во исто време започнува и дискусијата за терминологијата „персонал“ и „човечки ресурси“. Постепено терминот „човечки ресурси“ и единиците се

²¹ Augustine, Grace Melvina and Mary Bryan. *Some aspects of management of college residence halls for women*. New York: F.S. Crofts & co., 1935. (vi, 31, 242)

²² Мицевски, Скопје, 2009 година, стр.13;

преименувани како единици за управување на човечки ресурси со статус на функционални единици. Во развојот на функциите на менаџментот на човековите ресурси препознатливи се четири основни фази.²³

Првата фаза: периодот од настанувањето (Прва светска војна) до 1960 - тите години од XX век. Фокусот бил насочен кон формирањето и чувањето на досиејата на вработените. Оваа фаза се карактеризира со воведување на посебни организациони единици кои се занимаваат со работите на менаџментот на човековите ресурси.

Втората фаза започнува во 1964 -тата година со усвојување на Законот за граѓански права во САД. Фокусот се поместува на зголемување на одговорноста на државата во областа на вработеноста, истата го донесува Законот за пензиско осигурување, здравствено осигурување, закони што ги штителе вработените против било какви дискриминации на работното место..

Третата фаза: менаџментот на човековите ресурси е најнов назив на дисциплина која е под силно влијание, првенствено на американската литература, прифатен кон крајот на 1970 -тите години и почетокот на 1980 -тите години од XX век. Оваа фаза ја карактеризира фокусот на контрола на трошоците и поголема ефикасност на активноста на менаџментот на човечките ресурси. Акцентот е ставен на континуирана обука и доквалификација на вработените со примена на алтернативни начини на управување со етнички диверзификациона структура на вработени и со почитување на културните разлики.

Четвртата фаза се врзува за периодот од почетокот на 1990 -тите години па наваму. Во организацијата менаџерот за човекови ресурси **поставува тимови** како своевидни стратешки партнери во процесот на контрола на трошоците.

Во текот на својот развој научната област менаџмент на човечки ресурси претендирала да создаде изразито фрагментирана област на изучувања. Во различните временски периоди се менувал фокусот и значењето на поедини

²³ Мицевски, 2009 година, Скопје, стр.13;

активности, во зависност од случувањата во опкружувањето и перцепцијата на работодавецот за важноста и значењето на тие активности.

Менаџментот со човечки ресурси постои како посебна научна дисциплина чија цел е воспоставување на подлабока соработка во развивањето на односите помеѓу менаџерот и вработените и помеѓу вработените воопшто. Менаџментот на човечки ресурси е интегриран дел на менаџментот во современите организации, се подразбира и на современото училиште и стратегиското планирање на организацијата.²⁴

2.2 Управувањето со човечки ресурси во организациите

Управувањето со човечки ресурси во организациската теорија и пракса се јавува од почетокот на 90-тите години, кога човечкиот фактор почнува да се набљудува како предмет на управување. Управувањето со човечки ресурси се позиционира во сферата на водењето, односно усмерување на луѓето во фирмата, а се заснова на клучните категории на организациско однесување како што се: мотивирање, односите меѓу поединци и групи, организациска социјализација, организациска култура итн.

Третирањето на луѓето во деловниот процес како ресурси, односно како одредени работни потенцијали, го усложнува процесот на управување со негово користење и развој. Од тие причини, за ефикасно управување со овие ресурси неопходни се теоретски познавања, како и специфични методи, процеси и постапки за да се искористи тој потенцијал, односно да се насочи неговиот развој. Употребата и развојот на човечките ресурси треба да биде насочен кон реализација на крајните цели на фирмата, односно нејзините развојни и деловни политики.

Меѓутоа, при ефикасното и ефективно управување со човечките ресурси мора да се земат во предвид и интересите на луѓето, а не само целите на фирмата. Вистина е дека фирмата го користи човечкиот потенцијал како средство

²⁴ Мицевски, 2009 година, Скопје, стр. 13;

за остварување на постваните цели, но и луѓето, исто така, ја користат фирмата за да ги остварат своите лични интереси (**заработувачка, искуство, афирмација итн.**). За нивната работа да биде ефикасна и да ги даде саканите резултати, луѓето мора да бидат задоволни. Ова посебно го истакнале Абрахам Маслов и Даглас Мек Грегор (чиј допринос во разбирањето на човечките потреби бил од особено значење за менаџмент теоријата и праксата), кои тврделе дека само задоволните работници се продуктивни работници.²⁵

Имајќи го во предвид сето горе наведено, логично произлегува дека управувањето со работата и развојот на човечките ресурси е тесно поврзано со управувањето и развојот на самата фирма. Со самото тоа во новиот концепт на менаџментот, покрај технолошките, организациските и економските компоненти, мора во особено голема мерка да бидат застапени и социјалната и психолошката компонента. Единствено на тој начин може да се обезбеди соодветен однос меѓу деловните ресурси на фирмата, што е претпоставка за негово успешно работење и соодветен развој.²⁶

Една од битните карактеристики на концептот на управување со човечките ресурси е тоа што односите во фирмата не се набљудуваат како однос меѓу работодавецот и извршителот на функцијата, туку се ставаат во контекст на креативни односи. Постои општа согласност дека овој концепт на менаџмент се занимава со луѓето, со акцентот на развојната политика, како и на постапката и процесот на управување.

Управувањето со човечките ресурси, како современ менаџмент концепт, истовремено се занимава како со холистички и стратегиски, така и со индивидуални и социјални аспекти на луѓето во фирмата. Освен тоа, и овој аспект на управување води сметка за конкурентноста-ги опфаќа сите

²⁵ Albert Pick & Company (Chicago). Equipment for cafeterias, lunch rooms, restaurants and diningrooms, kitchen equipment. Chicago: The Company, 1920. (86);

²⁶ Practical hotel management: a handbook of essential information for proprietor & manager. London: Caterer Pub. Co., 1926. (vi, 248);

одлуки и акции во водењето на луѓето, кои креираат или ја подржуваат конкурентската предност.

Според тоа, произлегува дека концептот на управување со човечките ресурси е и стратешки, практичен, но истовремено и процесен и функционален дел. Неговата врска со вработените може да се набљудува како функционална интеграција со улогата и делувањето на линиските менаџери во фирмата кои во се поголема мера, децентрализирани и независни.²⁷

Во таа смисла, управувањето со човечките ресурси опфаќа голем број на елементи како што се: визија, стратегија, флексибилност, ставови, вредности и верувања. На крај, може да се заклучи дека, со оглед на големото значење на човечките ресурси за функционирање и развој на фирмата, постои вистинска потреба да се воспостави концептуална и теоретска рамка, која ќе ја одреди положбата на управување со човечките ресурси во однос на целокупниот процес на управување со деловните организации.

2.3 Теоретско – методолошки аспекти на управувањето со човечки ресурси

Раководството на луѓе, управувањето на персоналот има стара традиција. Управувањето на луѓето како активност постои од моментот во кој луѓето ги здружуваат силите за постигнување на заеднички цели. На теоретски план како научна дисциплина „Управувањето со човечки ресурси“ се развива релативно од неодамна. Се смета како составен дел од вкупното управување (management general), таа е неотуѓиво поврзана со вкупната теорија на менаџментот.

Основоположник на научната мисла за менаџментот, „научниот менаџмент“, бил **Фредерик Тејлор** (1856-1915), Во 1903 година го објавува своето прво дело „Раководење со работилница“, за нешто подоцна, т.е. во 1909 година, ја објави својата најзначајна и најпозната книга „Принципи на научното

²⁷ Albert Pick & Company (Chicago). Equipment for cafeterias, lunch rooms, restaurants and diningrooms, kitchen equipment. Chicago: The Company, 1920. (86);

управување" која претставува база за натамошен развој на научната организација. Тејлор во својот труд ги истакнува причините, идеите за научен менаџмент како што се:²⁸

- **Човекот е економски рационално суштество и реагира главно на парите како мотив, односно „Економски човек“;**
- **Човекот е како машина. Од работникот не се бара да мисли, но да ги исполни стриктно наредбите на лидерите;**
- **Хармонија меѓу работодавецот и работниците - „главното внимание на едно управување треба да биде насочено кон тоа да води истовремено до најголемо богатство и на работодавецот и на работникот“.**

Идејата за потребата од хармонија во интересите на работниците и работодавците, заштитени од Фредерик Тејлор, открива пред научниот менаџмент нови можности.

Ако двете страни успеат да ги надминат своите спорови во дистрибуцијата на приходите во фирмата, Тејлор е убеден дека продуктивноста ќе се зголеми повеќекратно и така можат да се добијат повисоки плати. Фирмата ќе реализира поголеми дивиденди и заработувачка при пониски цени.

Според **Фредерик Тејлор**, машината работи добро кога е поддржана и подмачкана, па така и човекот, поставен во добри услови, доволно платен, автоматски ќе почне да работи добро. Ова погрешно разбирање на Фредерик Тејлор се должи на фактот дека се потценува творечката природа на човекот, неговиот стремеж кон слобода и самореализација. Низа битни идеи поврзани со управувањето на луѓето во организацијата се извадени и од претставниците на **класичната школа за организацијата (административен менаџмент)**.

Макс Вебер во својата „Теорија за бирократијата“ која тој ја нарекува „Идеален модел“, прикажува четири поважни принципи кои се однесуваат пред сè за управување со вработените во администрацијата:

²⁸ <http://www.123helpme.com/management-theory-of-frederick-taylor-view.asp?id=163925>

- Касна поделба на трудот, што е основа за појава на високо квалификувани професионалци во секоја активност;
- Хиерархиска структура на власта, при што секое нагорно ниво се контролира од повисоки и е предмет на него;
- Присуство на сложен систем од правила и стандарди кои обезбедуваат еднородност на исполнување од соработниците работи и задачи;
- Вработување на работна сила се изведува врз основа на правила.

За разлика од претходните, класичната школа за организацијата - "**човечки односи**" целосно го фокусира вниманието на човекот како највисок вреден ресурс на организацијата. Дефинитивно може да се рече дека претставниците на оваа школа ги поставиле основите на теоријата за управување со човечките ресурси. Истакнат претставник на оваа школа е американската истражувачка **Мери Паркер Фолет** (1868-1933).

Со своите истражувања таа ги создава основите за изградба на една нова филозофија на соучество и демократија во менаџментот. Главните моменти во нејзините истражувања се поврзани со анализа на односите помеѓу власта, раководството, координацијата, без да се потценува улогата на мотивација и вредностите на луѓето за нивно учество во работниот процес.

За **Мери Паркер Фолет** главната цел на секое управување е да се постигне една интеграција - единство со помош на урамнотежување на интересите на работодавците и работниците. **Постигнувањето на оваа цел бара да се брани тезата дека човекот учесник во работниот процес се развива континуирано, дека таму тој треба да има креативност, интелигенција и имагинација, кои гарантираат квалитет на работа. Според Мери Фолет факторите кои го обезбедуваат успехот на секоја работа се содржат не во принципот „власт од горе“, туку во принципот „власт преку другите“.**

Американскиот психолог **Абрахам Маслов** (1908-1970), создава своја мотивациона теорија на основата на голем број набљудувања. Според него, сите потреби на човекот можат да се комбинираат во две основни групи: физиолошки или примарни и духовни, социјални и психички, што тој ги опишува како

секундарни. Хиерархиските уредувања на овие потреби одат од пониските кон повисоки и можат да се сведат на пет потреби.²⁹

Потреби за самоисполнување	Раст, самореализација, унапредување
Потреби за почитување	Признавање, статус, успех, моќ, достоинство
Потреби за припаѓање-социјални	Другар, семејство, љубов, припаѓање, прифаќање
Безбедносни потреби	Закани, опасности, насилство
Физиолошки потреби	Храна, вода, секс, одмор

30

Врз развојот на теоријата за управување со човечки ресурси исклучително многу придонесува **школата за организационо однесување**. Придонес кон ваквите концепции за организацијата и за улогата на човекот во неа дале голем број автори на неокласичната школа. **Далас Мек Грегор, Крис Аргирис, Ренсис Ликерт** и многу други ги доразвиваат идеите за управување на луѓето во организацијата и темелно се тестираат некои фактори што влијаат главно врз однесувањето на луѓето.³¹ **Даглас Мек Грегор** (1906-1964) се залага против рационалните пристапи на Тејлор. Во својата книга „Човечката страна на претпријатието“ говори за „Теорија X и Теорија Y“. **Д. Мек Грегор резимира дека „управувањето е уметност во градењето на човечки односи“, земајќи ги предвид следниве фактори:**

- **За успехот на организацијата врвен услов се луѓето;**
- **Стилот на управување мора да биде демократски;**
- **Поттикот и влијанијата треба да се однесуваат на потребите и интересите на вработените;**
- **предизвикуваат незадоволство и не играат улогата на мотиватори.**

²⁹ Dalton E. McFarland (1964): Management: Principles and practices, The McMillan, Inc., New York;

³⁰ <http://www.businessballs.com/maslow.htm>

³¹ Шопов, Скопје, 2009 година, стр.35;

- **При соодветно промовирање луѓето работат добро за остварување на целите на организацијата.**

Фредерик Херцберг (1923) ја брани тезата дека на работната активност на луѓето големо влијание имаат две групи фактори. Првите се поврзани со содржината на работата (поттик), а вторите со условите на работа, односно политиката на компанијата, плати и меѓучовечки односи (хигиенски). Овој двофакторен модел се заснова на тезата дека само содржината на работата игра улога на мотивирачки фактор, односно води до зголемување на задоволството од работата, додека работните услови

Има неколку главни заклучоци кои можат да се направат од анализата на теоријата на Фредерик Херцберг и тие имаат важно значење за развојот на современата теорија на менаџментот.

Првиот од нив е дека „хигиенските фактори“ како надоместоците, плата, не водат кон квалитетна работа. Вториот заклучок е поврзан со психата на човекот. Во работата човек се развива и психички. Ако за момент престанува да се интересира за неа, тој престанува да се развива психички, затоа во интерес на секој е да вложува максимална заинтересираност во активностите кои ги врши.³²

Вилијам Оучи ја развива теоријата „Z“, која е основана на јапонското искуство во управувањето. Во т.н. „Јапонски модел на управување“ на луѓето се гледа како на главен ресурс и национално богатство. В. Оучи ги прикажува основните принципи кои обезбедуваат успех: кадарот, стилот и способностите на вработените, како и неформални фактори: доверба, сочувство и блискост. Некои автори истакнуваат дека Јапонија не треба да се гледа како модел кој може да се копира, туку како огледало во кое другите ќе ги согледуваат своите силни и слаби страни.³³

Еволуцијата на идеите за управување со човечки ресурси го одбележува својот врв во трудовите на **Питер Дракер** (1909). Тој наведува дека иднината на секоја организација зависи најмногу од луѓето кои работат во неа, од тоа како нивните раководители се во состојба да ги организираат да работат во тим и да ги

³²<http://www.trainanddevelop.co.uk/article/frederick-herzberg-theory-of-motivation-a78>

³³<https://www.boundless.com/business/motivation-theories-and-applications/theories-on-motivation/ouchi-s-theory/>

решат одредените задачи кои се директно поврзани со целите на организацијата. Дракер дефинира седум задачи на менаџерите на иднината: ³⁴

- **Управување со организациите во согласност со поставените цели;**
- **Преземање на ризици;**
- **Донесување на стратешки одлуки;**
- **Градење на тимови;**
- **Јасно и брзо предавање на информациите, мотивирање на луѓето;**
- **разгледување на организациите како една единствена целина и интегрирање на нивните функции;**
- **Глобално разгледување на производот и индустријата, анализа на светските трендови и развој на визији.**

Презентираните ставови, мислења и концепции претставуваат само обид од многубројните истражувачи насочени кон откривање на сложеноста и повеќедимензионалната личност на човекот и неговото однесување во организацијата, да се истакнат оние кои заслужуваат посебно внимание и претставуваат основа за понатамошен развој на науката за менаџментот на човечки ресурси.

2.4 Професионална обука во менаџментот на човечки ресурси

Всушност, обуката е инструкција која е насочена кон одредени вештини и способности кои се потребни за да може вработените да напредуваат во работата. Оттука, обуката на човечките ресурси претставува систематски процес на збогатување на знаењата, вештините и насоките со цел да се усоврши нивното работно извршување на обврските, структурниот оддел и организација. ³⁵

Оценувањето на извршените задачи е процес на оценка за тоа колку ефикасно луѓето ја вршат својата работа. **Целта на оценувањето** е да обезбеди повратна информација за секоја индивидуа посебно, како ја извршува работата

³⁴ People management: personnel management and human resource management достапно на http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/29D9D26D-83CE-4E76-96C6-EB7AF02B109E/0/9781843982654_sc.pdf

³⁵ Шопов Д, Атанасова М, Управление на човешките ресурси, Част I, Тракија-М, Софија

што и е доделена, да обезбеди основа за надградување на оние кои најуспешно ги остваруваат поставените цели, да се идентификуваат областите во кои е потребен дополнителен тренинг и обука, како и да се определат проблемите кои може да бараат промена на работните задачи.

За успешно менаџирање на човечките ресурси од суштинско значење е стручното усовршување на менаџерите преку нивна обука и мотивација. Самата организација мора да презема дејствија со кои ќе ги мотивира и менаџерите а оттука и сите вработени да бидат попродуктивни во вршењето на своите работни задачи.³⁶

2.5 Програма за обука и професионално усовршување како значаен дел од менаџментот на човечки ресурси

Менаџерот на институцијата во улога на партнер за развивање на инструменти има задача да спроведува обука на вработените. Оваа програма за обука може да се подели на пет чекори:

Анализа на потребите: Потребата за обука се утврдува на индивидуално ниво за секој вработен. За таа цел вработените подготвуваат преглед на своите потреби за обука или план за личен развој.

План на подучување: Ги одредуваат целите, методите, средствата, описот и редоследот на темите, примерите и вежбите.

Потврдување на важноста на обуката: Програмата за обука се претставува и проверува пред репрезентативен аудиториум.

Спроведување на обуката: Се изведува работилница за обука на обучувачи во која акцент ќе се стави на вештините на презентација и програмата.

³⁶ Снежана Бардарова, Златко Јаковлев и Цане Котески „Стратегиски менаџмент на човечки ресурси во туризмот, Универзитет Гоце Делчев Штип, Факултет за туризам и бизнис логистика, 2012 ;

Процена: Се проценуваат релациите, наученото, начинот на однесување и какви резултати остваруваат обучените.³⁷

Во Р. Македонија донесена е законска рамка, во Законот за основните училишта и Закон за средните училишта, во кои е регулирано професионалното усовршување, оспособување и напредување на директорите, стручните соработници и наставниците кои се должни да се усовршуваат.

³⁷ Снежана Бардарова, Златко Јаковлев и Цане Котески „Стратегиски менаџмент на човечки ресурси во туризмот, Универзитет Гоце Делчев Штип, Факултет за туризам и бизнис логистика, 2012 ;

3. УЛОГИ НА МЕНАЏЕРОТ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Менаџерот со човечки ресурси има повеќе различни улоги и тоа:³⁸

3.1 Стратешки партнер

Во улога на стратешки партнер, менаџерот за човечки ресурси треба да придонесе за развој на стратегијата на организацијата. За извршување на оваа задача, менаџерот мора да биде информиран за внатрешната и надворешната средина и да биде способен за анализирање и презентирање на информациите потребни за формулирање на стратегијата. Стратешката работа вклучува развојна политика на работа.

Како стратешки партнер, менаџерот треба да го доближи тоа што планира да го направи организацијата (во смисла на оспособување на вработените за лична надградба, за реализирање на нивните амбиции и развивање на нивните таленти за да ја работат работата со задоволство) и реализацијата на овие планови. Тоа треба да биде некој кој знае што сака да постигне организацијата, имајќи ги предвид промените во надворешната средина. На ниво на градење на политиката на работа, менаџерот се грижи да ги координира односите помеѓу организацијата од една страна и секој вработен поединечно од друга страна - резултатот е транспарентна политика на менаџментот со човечки ресурси.

Стратешкото планирање може да се дефинира како: дисциплинирана постапка да се реализираат основни одлуки и активности на една институција, што таа прави и зошто тоа го прави. Преку стратешкото планирање, институциите можат:³⁹

- **Да ја испитаат средината во која постојат и делуваат;**
- **Да ги истражат факторите и трендовите што влијаат врз начинот на реализација на работните обврски;**

³⁸ Снежана Бардарова, Златко Јаковлев и Цане Котески „Стратегиски менаџмент на човечки ресурси во туризмот, Универзитет Гоце Делчев Штип, Факултет за туризам и бизнис логистика, 2012 ;

³⁹ Снежана Бардарова, Златко Јаковлев и Цане Котески „Стратегиски менаџмент на човечки ресурси во туризмот, Универзитет Гоце Делчев Штип, Факултет за туризам и бизнис логистика, 2012 ;

- Да се обидат да ги остварат своите мандати и своите мисии;
- Да ги обликуваат стратешките прашања со кои треба да се занимаваат.

3.2 Административен или операциски менаџер на вработените

Оваа улога вклучува: овозможување и барање вистинските луѓе да бидат на вистинското место во вистинско време (во однос на комплетноста и побарувањата на работното место и работните задачи); достапност на системите на информации во врска со вработените за другите менаџери; правилно наградување на вработените за нивниот труд на индивидуално ниво итн. Во оваа улога се подразбира дека менаџерот за човечки ресурси се грижи за интересите на вработените.⁴⁰

3.3 Планирање на работни места

Во оваа улога менаџерот како раководен орган врши распоредување на работници и друг административно - технички кадар. Според законските рамки ја донесува систематизацијата на работни места во компанијата; распишува оглас за вработување, според условите кои треба да ги исполнуваат кандидатите; врши избор на работници, професионални соработници и друг административно – технички кадар во согласност со законот и актите.

Планирањето на персоналот е збир на активности што треба да гарантираат дека вистинските луѓе се на вистинското место во вистинско време со цел да ги изведуваат планираните активности и проекти, преку кои организацијата ќе ги постигне своите стратешки цели.⁴¹

⁴⁰ Снежана Бардарова, Златко Јаковлев и Цане Котески „Стратегиски менаџмент на човечки ресурси во туризмот, Универзитет Гоце Делчев Штип, Факултет за туризам и бизнис логистика, 2012 ;

⁴¹ Снежана Бардарова, Златко Јаковлев и Цане Котески „Стратегиски менаџмент на човечки ресурси во туризмот, Универзитет Гоце Делчев Штип, Факултет за туризам и бизнис логистика, 2012 ;

3.4 Правилно наградување на вработените

Улогата на менаџерот како административен или операциски менаџер на вработените е да врши наградување, кое се однесува на формулирање и спроведување стратегии и политики кои имаат за цел да обезбедат наградување кое е фер, праведно, конзистентно и во согласност со вредноста која ја носат луѓето за организацијата и на тој начин да и помогне на организацијата да ги постигне своите стратешки цели. Менаџментот за наградување има за цел:

- Да ги награди луѓето за вредноста што ја создаваат тие;
- Да ги наградува за вистинските работи пренесувајќи порака што е важно во однос на однесувањето и резултатите;
- Да ги мотивира вработените и да обезбеди нивна посветеност;
- Да го креира целосниот процес за наградување кој ја препознава важноста и на финансиските и на нефинансиските награди;
- Да ги поврзе практиките за наградување со организациските цели и вредностите на вработените.⁴²

Секако дека најпримамливата награда за вработените е платата. Признанијата и статусот се награди кои, исто така, дополнително ја поткреваат енергијата на вработениот, како и партиципацијата во донесување на одлуки, принцип на признавање или оддавање на признание, принципот на делегирање на авторитет, како и ситни работи кои понекогаш човекот го прават многу голем: картичка за роденден, мал подарок, внимание со цвеќе и сл.

Најважно од се, се чини, вработените да се чувствуваат дека на нив се гледа како на човечки суштества, а не само како работна сила.

⁴² Снежана Бардарова, Златко Јаковлев и Цане Котески „Стратегиски менаџмент на човечки ресурси во туризмот, Универзитет Гоце Делчев Штип, Факултет за туризам и бизнис логистика, 2012 ;

4. СТРАТЕШКО ЗНАЧЕЊЕ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Како резултат на се поголемата свест за стратешката важност на управувањето со човечките ресурси е создаден терминот - човечки капитал, кој всушност ја одразува обврската на претпријатието кон вработените.

Човечкиот капитал се однесува на економската вредност на комбинираното знаење, искуство, вештини и способности на вработените. Самиот термин човечки капитал ја изразува инвестицијата на организацијата во привлекувањето, одржувањето и мотивирањето на ефективна работна сила. Човечкиот капитал претставува материјален индикатор за вредноста од луѓето кои ја сочинуваат организацијата.⁴³

За да изгради **човечки капитал**, менаџментот за човечки ресурси мора да развива стратегии за изнаоѓање на вистинските луѓе и нивно задржување на работа. Освен ова, вработените во претпријатието мора да бидат ценети и почитувани, бидејќи во спротивно нема да бидат задоволни и продуктивни т.е нема да дадат се од себе за претпријатието и ќе дадат отказ со цел да најдат подобра работна средина. Оттука, вработените се тие кои успеваат или не успеваат да ги задоволат стратешките цели на претпријатието.

Стратешката улога на менаџментот на човечките ресурси тргнува од тоа дека сите менаџери се менаџери на човечки ресурси и треба да имаат основно познавање од МЧР, дека на вработените треба да се гледа како на капитал бидејќи тие се клучот за успехот на претпријатието.

“Најбитен фактор во конкурентскиот успех е како претпријатието ја менаџира својата работна сила”⁴⁴ и менаџментот на човечките ресурси е процес

⁴³Riki V. Griffin, “Principles of Management”

⁴⁴Jeffrey Pfeffer, “Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People”, Academy of Management Executive 9, no.1(1995):55-72; and Harry Scarbrough, “Recipe of Success”, People Management (January 23, 2003):32-25;

на усогласување, кој ги спојува организациските цели и стратегија со правилниот пристап за задржување на човечкиот капитал на фирмата.⁴⁵

Менаџерскиот тим во компанијата има обврска да дизајнира стратегија за управување со човечкиот капитал, која ќе биде инкорпорирана во севкупната стратегија на компанијата. Како резултат на ова менаџерите се принудени да ги прилагодуваат своите одлуки во врска со вработувањето, отпуштањето, обуката и програмите за надомест согласно на законските прописи за надомест за извршена работа, кои се однесуваат на управувањето на човечките ресурси.

Стратегијата на фирмата за вработување или менаџирање со човечките ресурси за да биде успешна, нужно е да се посвети внимание на способноста на менаџерот да знае да донесува клучни одлуки, брзо и решително. Секоја одлука која се донесува од менаџерот без оглед дали се работи за управување со фирмата или за управувањето со човечките ресурси е стратешка, од причина што истата треба да ги максимизира постоечките ресурси на фирмата, но притоа да обезбеди дејствување на начин што би имал најнизок степен на ризик, а притоа да донесе максимален профит за организацијата.⁴⁶

Стратешкиот менаџмент на човечките ресурси претставува врска помеѓу луѓето и секторот за менаџмент на човечките ресурси со цел да се реализира севкупноста на системот, а со намера да се достигнат организациските цели и очекуваните резултати кај вработените.

⁴⁵ James N. Baron and David M. Kreps, "Consistent Human Resource Practices," California Management Review 41, no.3 (Spring 1999)29-53;

⁴⁶ Снежана Бардарова, Златко Јаковлев и Цане Котески „Стратегиски менаџмент на човечки ресурси во туризмот, Универзитет Гоце Делчев Штип, Факултет за туризам и бизнис логистика, 2012 ;

5. ЦЕЛИ НА СТРАТЕГИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Стратегискиот менаџмент на човечки ресурси е структуриран од три основни цели и тоа:⁴⁷

- Да се привлече ефективна работна сила;
- Да се развие вкупниот потенцијал на работната сила и
- Да се задржи квалификуваниот кадар за подолг период.

Стратескискиот менаџмент на човечки ресурси за да ги постигне зацртаните цели мора да изврши комбинирање на целите на претпријатието преку стратешкото планирање и планирањето на човечките ресурси. Имено, планирањето на човечките ресурси е битна активност за остварување на стратешките цели на претпријатието.

Од една страна стратегиското планирање на претпријатијето вклучува збир од активности кои се насочени кон донесување на одлуки за долгорочните цели и стратегии на претпријатието т.е за тоа како во иднина ќе опстане претпријатието на пазарот во поглед на економската ситуација, конкуренцијата и сл. Од друга страна пак, планирањето на човечките ресурси е процес на движење на луѓето во и надвор од претпријатието и има за цел да им помогне на менаџерите за човечки ресурси да ги распоредат своите човечки ресурси што е можно поефикасно, онаму каде се потребни и во она време кога се најпотребни се со единствена цел да се постигнат стратешките цели на претпријатието.⁴⁸

За да се постигнат овие цели и да се обезбеди стратегиски менаџмент на човечките ресурси нужно е менаџментот на човечки ресурси да примени одредени мерки, како планирање на работните места, регрутирање, селекција, обука, тренинг, вреднување на перформансите, мотивирање преку давање на плати, одмори и сл.

⁴⁷ Димитровски Р, Human resources manegment, op.cit., Skopje, 2007, стр. 22

⁴⁸ Шопов Д, Атанасова М, Управление на човешките ресурси, Част I, Тракија-М, София

Значи од менаџерите на човечките ресурси се бара да ги најдат, регрутираат, обучат, да ги подржуваат и да ги задржат на работа најдобрите работници бидејќи тие се основната алатка за посигнување на позитивен резултат од работењето на претпријатието.

Регрутирањето на квалитетни луѓе е особено важна активност и задача на менаџментот на човечките ресурси од причина што висококвалитетниот и квалификуван кадар е неопходен предуслов за успешно работење. Всушност, регрутирањето на кадри е процес на усогласување на професионалните преференции и цели на поединците со преференциите и потребите на компанијата. Неговата цел не е само да ги пронајдат најдобрите работници или кандидати за одредено работно место, но притоа и да се задржат долгорочно во организацијата. **Организацијата треба да обезбеди обука на кандидатот, менаџерот или вработениот и иден развој на сопствените и на менаџерските способности, со цел да им овозможи да бидат поефикасни во своето работење.**⁴⁹

⁴⁹ James N. Baron and David M. Kreps, "Consistent Human Resource Practices," California Management Review 41, no.3 (Spring 1999)29-53;

II МЕЃУНАРОДЕН МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

1. СПЕЦИФИЧНОСТИ НА МЕЃУНАРОДНИОТ МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Кога основните функции на МЧР се применуваат надвор од државните граници тогаш веќе зборуваме за меѓународен менаџмент на човечки ресурси (ММЧР). **Всушност, глобален или меѓународен менаџмент на човечки ресурси е процес на вработените, развивање и наградување на вработените во меѓународните или глобални организации. Овој процес вклучува менаџирање на луѓе од целиот свет.**

Терминот меѓународен менаџмент на човечките ресурси најчесто се користи за менаџмент на човечки ресурси во мултинационални компании. ММЧР вклучува низа прашања/предизвици кои не се карактеристични за организации чии активности се ограничени во рамките на една држава како што е:⁵⁰

- **Постоењето на различни модели на меѓународни организации;**
- **Степенот на различност во пристапот на МЧР;**
- **Проблемот со менаџирање на луѓе од различни култури и општества**

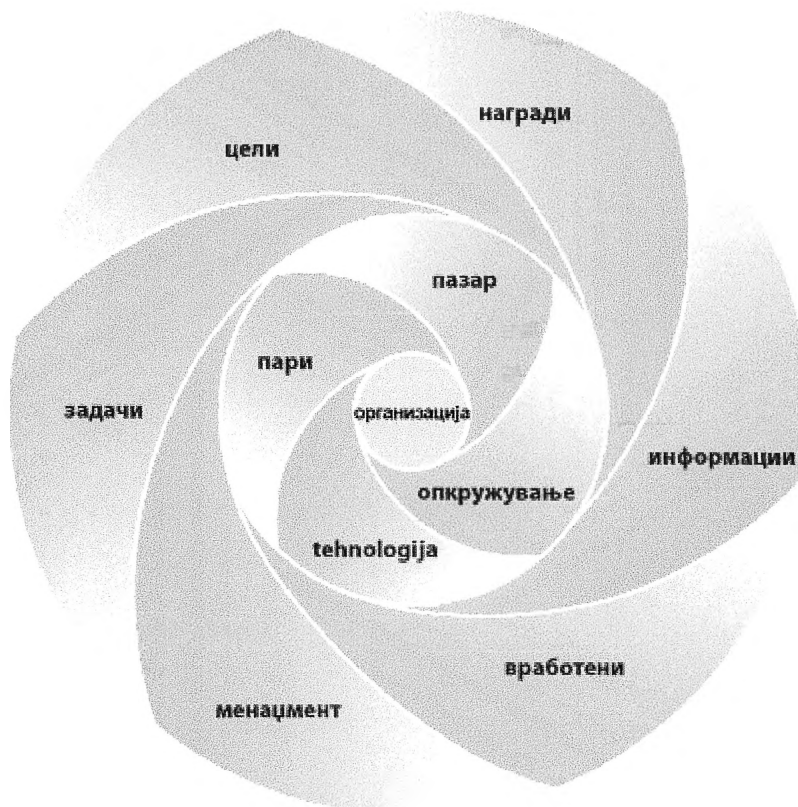
Секоја организација се состои од **членови или луѓе кои треба да извршат некои задачи**. Тоа е скелет на мултинационалните корпорации и тоа е скелет дури и на најмалите организации. Луѓето и задачите се само врв на ледената санта што се нарекува "организација"; под овие два фактори има многу други. Ние ја дефинираме организацијата како систем од 10 ентитети: вработени, задачи, опкружување, менаџмент, цели, награди, пазар, технологија, пари и информации. Секој ентитет е во релација со останатите, формирајќи на тој начин еден комплексен систем:⁵¹

- **Луѓето влијаат и се под влијание на опкружувањето;**
- **Луѓето поставуваат цели што треба да бидат остварени;**

⁵⁰ Менаџмент на човечки ресурси, „Белград, 2002 година, стр.3;

⁵¹ http://www.iioss.co.jp/mk/theory/organizational_model.html

- **Луѓето добиваат награди за вршење на нивните задачи и остварување на целите;**
- **Задачите се диригирани од пазарот;**
- **Задачите се вршат со помош на некаква технологија;**
- **За извршување на задачите потребни се пари;**
- **Вршењето на задачите генерира различни информации.**



Слика 1 – Пример за организациски модел⁵² - Систем од ентитети со 10 атрибути – Вид на организациски модел на IOSS – претпријатие)

Како што е опишано погоре, секоја организација се разбира како систем од 10 ентитети, со нивни атрибути (карактеристики) и релации меѓу нив. Секоја промена во атрибутите или релациите резултира со промена во самиот ентитет. Тоа ја прави организацијата динамичен систем - таа расте и се менува како последица од промените во нејзините ентитети.

⁵² http://www.iioss.co.jp/mk/theory/organizational_model.html

Во многу случаи, менаџментот е движечката сила за организациите да растат, но и причина тие да опаѓаат. Така, основната задача на менаџерите е постојано да бараат дисхармонии меѓу ентитетите и нив да ги хармонизираат. Ова е континуирана задача бидејќи организациите постојано се менуваат.⁵³

1.1 Видови на меѓународни организации

Бартлет и Гошал идентификувале 4 модели на меѓународни организации:⁵⁴

- **Децентрализирани федерации** во рамките на кои секоја национална организациона единица се управува како засебна и има за цел оптимизација на нејзината перформанса во рамките на локалната средина (Ова е модел на традиционална мултинационална компанија);
- **Координирана федерација** во рамките на која централата развива софистициран систем на менаџирање со кој се овозможува воспоставување на контрола и ако се дава можност на локалниот менаџмент да усвои практики кои се во согласност со потребите на локалниот пазар;
- **Централизирана средина** во рамките на која фокусот се става на глобалниот пазар. Ваквите организации се во вистинска смисла на зборот глобални.
- **Транснационални** во рамките на кои корпорацијата развива мултидимензионални стратешки капацитети насочени кон освојување на глобалните пазари но сепак остануваат отворени и за потребите на локалните пазари.

⁵³ http://www.iioss.co.jp/mk/theory/organizational_model.html

⁵⁴ Bartlett and Ghoshal, 1993, U.Moti, Human Resources Management in the Global Perspective: Theory and Practice:

1.2 Степен на различност во пристапот на МЧР

Меѓународните компании може да применат еден од трите пристапи на менаџирање и пополнување на работните места во места во нивните субсидијари низ светот:⁵⁵

Етноцентричен пристап. Со овој пристап унифицираната корпоративска култура и работните практики на матичната земја преовладуваат. Централата на компанијата од матичната земја ги донесува клучните одлуки, најважните работни места се пополнети со кадар од матичната земја, а субсидијарот ги следи работните практики на менаџмент со човечките ресурси на матичната земја.

Полицентричен пристап. Секој од субсидијарите на компанијата се управува на локално ниво. На чело на субсидијарите се наоѓаат вработени од локалната земја затоа што се смета дека менаџерите од централата не се доволно запознаени со локалните практики на работење. Субсидијарите најчесто развиваат сопствени локални практики на управување со човечките ресурси.

Геоцентричен или глобален пристап. Компаниите кои применуваат глобални интегрирани стратегии на водење на бизнисот вработуваат луѓе на глобално ниво. Тоа се обично меѓународни менаџери од различни земји кои ја сочинуваат мобилната база на менаџери кои се подготвени и поседуваат знаења способности и вештини кои ги ставаат на располагање каде што има потреба.

Најголем дел од компаниите практикуваат да користат експатријати само за клучни позиции на виши менаџери, експерти, и технички консултанти. Со оглед на тоа што ангажирањето на експатријати е доста скапо, од финансиска гледна точка е нелогично да се вработуваат експатријати на позиции кои можат целосно да бидат покриени од експерти од локалната земја. Така да, голем број државни инсистираат на тоа одреден процент од работните места да биде пополнет од национални вработени, со исклучок на високите раководни позиции.

⁵⁵ Пејковски, Ј. (2012) Меѓународен менаџмент на човечки ресурси. Скрипта, Скопје

1.3 Организациската култура како фактор во развојот на меѓународните организации

Организациската култура се гради врз основа на еден општоприфатен систем на претпоставки, вредности и верувања со кои се определува што е прифатливо а што е неприфатливо однесување во рамките на една организација.

Овие зацртани вредности имаат силно влијание врз однесувањето на вработените како и врз перформансите на организацијата. Културната разноликост во рамките на меѓународните организации е еден од клучните предизвици за МЧР.

Во една студија за културните разлики, Хофстед ги разгледувал разликите во вредностите на околу 11000 вработени во компанијата International Business Machine (IBM), во повеќе од 40 земји. Неговата студија се фокусира на проучување на влијанието на националната култура на суб-културите кои се создаваат во овие организации низ светот. Тој идентификувал 4 основни димензии:

Индивидуализмот наспроти колективизмот – или национални култури кои се одликуваат со индивидуализам како атрибут и даваат предност на сопствените семејства како прв приоритет, наспроти култури кои се одликуваат со колективизам како атрибут и во рамките на кои лојалноста кон компанијата е на прво место;

Дистанца на моќта – степенот до кој различни култури прифаќаат распоредување на моќта во рамките на општеството. Општество кое се одликува со висока дистанца на моќта е во состојба да прифати големи разлики во моќноста помеѓу ониекои се на врвот и оние во пониските слоеви на општеството; додека пак во општества кои се одликуваат со ниска дистанца на моќта, распределеноста на моќта е многу по воедначена со што се намалува јазикот помеѓу повисоките и пониските општествени слоеви.

Избегнување на несигурноста – степенот до кој едно општество е во состојба да толерира несигурност и со тоа има помала потреба да ја избегнува истата, тогаш зборуваме за општество со низок степен на избегнување или несигурноста да преставува закана за општеството, кога станува збор за општество со висок степен на избегнување.

Квантитет или квалитет на живеење – кога едно општество има тенденција да претпочита докажување и материјализам кои се одликуваат со агресивно депонирање на пари и релативен успех во однос на конкуренцијата, или општеството кое е свртено кон односите и благосостојбата т.е. квалитетот на живеење на луѓето.

Долгорочна и краткорочна ориентација – се однесува на временските хоризонти на едно општество. Долгорочната ориентација е онаа која е фокусирана на идни придобивки/награди за она што се работи во моментот, упорност и подредување на односите според статусот. Додека пак, краткорочната ориентација се фокусира на вредности поврзани со минатото и сегашноста, односно на успешно исполнување на постојаните задачи. Врз основа на димензиите на Хофстад може да се согледа важноста на културата при развојот на една меѓународна стратегија за МЧР.⁵⁶

1.4 Рамнотежа помеѓу менаџментот и оспособувањето на вработените

Рамнотежата помеѓу менаџментот и оспособувањето на вработените мора да се одржи, пред се од менаџерите кои практично работат. Претворањето на нивните цели во успешни акции, ги присилува менаџерите да совладаат пет основни операции:

- **Поставување цели;**
- **Организирање на групата;**
- **Мотивирање и комуницирање;**
- **Мерење на ученикот и**

⁵⁶http://www.academia.edu/283847/Human_Resource_Management_HRM_in_the_Global_Perspective_Theory_and_Practice

➤ **Развивање на луѓето, вклучително самите менаџери.**

Сите овие операции базирани на мисијата (МБО) на организацијата се компатибилни со оспособувањето, ако го следиме главниот принцип на децентрализација: кажувајќи им на луѓето што треба да се направи, но дозволувајќи им да го постигнат тоа на свој начин. За да принципот добро функционира, луѓето треба да можат да се развиваат лично. Понатаму, различни луѓе имаат различна хиерархија на потреби и така, треба да бидат управувани различно ако тие треба да работат добро и да го постигнат својот потенцијал.

Оспособувањето ја признава “смртта“ на системот на команда и контрола, но останува еден термин на моќ и ранг. Менаџерот треба да ги гледа членовите на својот тим повеќе како диригент во однос на музичарите во оркестарот, како поединци чии посебни вештини придонесуваат кон успехот на претпријатието.

Додека луѓето се се уште подредени, претпоставениот во зголемена мерка е зависен од подредените за добивање на резултати во нивната област на одговорност, каде тие го имаат потребното значење. По ред, овие подредени зависат од нивниот претпоставен за правец и “пред се, да дефинираат каков е “скорот“ за целата организацијата, односно, какви се стандардите и вредностите, учинокот и резултатите.“

1.5 Управување за резултати

Единственото место каде може да се постигнат значајни резултати од управувањето е надворешниот свет. Управувањето за резултати е проширување на операции базирани на мисијата (МБО) на пазарот. Тоа е теоријата и праксата за тоа како да се произведат резултати надвор, на пазарот и економијата.

За да се постигнат овие резултати, треба да се развие солидна, здрава, фокусирана врз клиентите и претприемачка стратегија, нацелена кон пазарното

лидерство, заснована врз иновација и тесно фокусирана врз одлучувачки можности.

1.6 Индивидуална одговорност

Операции базирани на мисијата (МБО) создава линк помеѓу стратешкото размислување на врвниот менаџмент и имплементацијата на стратегијата надолу. **Одговорноста за целите е префрлена од организацијата на најзините поединечни членови.** Ова е особено важно за организациите кои се засновани врз знаење каде сите членови треба да бидат способни да ја контролираат својата работа со повратна спрега од нивните резултати кон нивните цели.

Управувањето според целите се постигнува преку самоконтрола, алатката за ефикасност. **Денес работникот е само-менаџер, чии одлуки се од одлучувачка важност за резултатите.**

1.7 Управување со човечките ресурси во мултинационалните компании

Мултинационалните компании и воопшто секој бизнис, се потпираат врз менаџментот на човечките ресурси со цел да ги вработат и да ги задржат добрите работници, како и да одговорат на сите конфликтни ситуации помеѓу вработените и менаџментот. Специјалистите за менаџментот на човечки ресурси го детерминираат бројот и видот на вработени кој што, ќе бидат, потребни во организацијата за првите неколку години од работењето. Тие се одговорни и за регрутирање на нови вработени кои ќе ги заменат тие што заминуваат и за пополнување на новите работни места.⁵⁷ **Исто така менаџментот на човечки ресурси врши тренинг на персоналот, ја поттикнува продуктивноста на вработените, ја зголемува ефикасноста итн.**

Во споредба со менаџерите кои работат само на локално ниво, меѓународните менаџери за човечки ресурси имаат предизвикувачка задача која се состои од воспоставување рамнотежа меѓу стратегискиот план на

⁵⁷ Пејковски, Ј. (2012) Меѓународен менаџмент на човечки ресурси. Скрипта, Скопје;

мултинационалната компанија која тие ја репрезентираат со социјалната, политичката и легалната клима во земјата домаќин.

Иднината на мултинационалните компании на глобалниот пазар е во тесна врска со одделите за човечки ресурси. Управувањето со човечките ресурси мора да е во согласност со стратегиите на организацијата, така што правилното управување со човечките ресурси ја максимизираат ефективноста на вработените. **Базирани на стратегијата на компанијата, меѓународните менаџери треба да ги идентификуваат активностите кои се значајни за да се постигне успех низ целиот свет и да се специфицираат позициите кои ќе ја преземат одговорноста за нивното извршување. Се дефинираат техниките и функционалните способности потребни за успехот во секоја од овие позиции.**

Поради тоа што работната дескрипција е предмет на постојана промена на денешниот пазар и поради тоа што не е можно да бидат пронајдени кандидати кои потполно ќе ги исполнуваат условите за таа работна дескрипција, менаџерите на глобално ниво треба да излезат во пресрет на сите промени и да се прилагодат на локалната култура.⁵⁸

1.8 Значење на човечките ресурси во мултинационалните компании

Мултинационалните компании користат повеќе активности за да изградат компетитивна предност со помош на привлекување и развивање на најдобрите менаџерски таленти на секој од пазарите на компанијата. Глобалното управување со човечките ресурси бара користење на механизми од регионално, национално и локално ниво како правилно распоредување на постојните средства со помош на правилниот менаџмент. **Како што доаѓа до пораст на конкуренцијата, така мултинационалните компании се натпреваруваат меѓу себе за тоа кој ќе ги приспои најспособните работници и воедно ќе ги задржи. Интелектуалниот капитал е непроценлив за бизнисот така што потребно е да се фокусираат за задржување на квалификуваните**

⁵⁸ Пејковски, Ј. (2012) Меѓународен менаџмент на човечки ресурси. Скрипта, Скопје

менаџери и намалување на флукуациите кои на светско ниво во просек изнесуваат 5-10%. Со цел да бидат задржани талентираниите вработени, мултинационалните корпорации потребно е да се фокусираат на:⁵⁹

- Развитие на талентот, не само преку традиционален тренинг, туку и преку учење директно на работното место;
- Распоредување на талентот на нови и предизвикувачки начини;
- Поврзување на вработените со цел тие да научат од поискусните и професионалните.

Компаниите кои се нови на глобалниот пазар брзо откриваат дека квалификуваните и способните менаџери се најголем предизвик за управување со своите странски пазари. Ова е правило за сите светски компании од производители на софтвер до текстилни компании кои мораат да управуваат со глобални снабдувачки мрежи. Притисокот со кој овие нови глобални компании се соочуваат е голем бидејќи за нив е значајно да ги избегнат грешките кои настануваат на почетокот од работењето. Така, поставувањето и бирањето на правилниот менаџмент е пресуден за нивното правилно постапување на пазарот и за соочување со конкуренцијата.

1.9 Општа поделба на менаџерите во мултинационалните корпорации

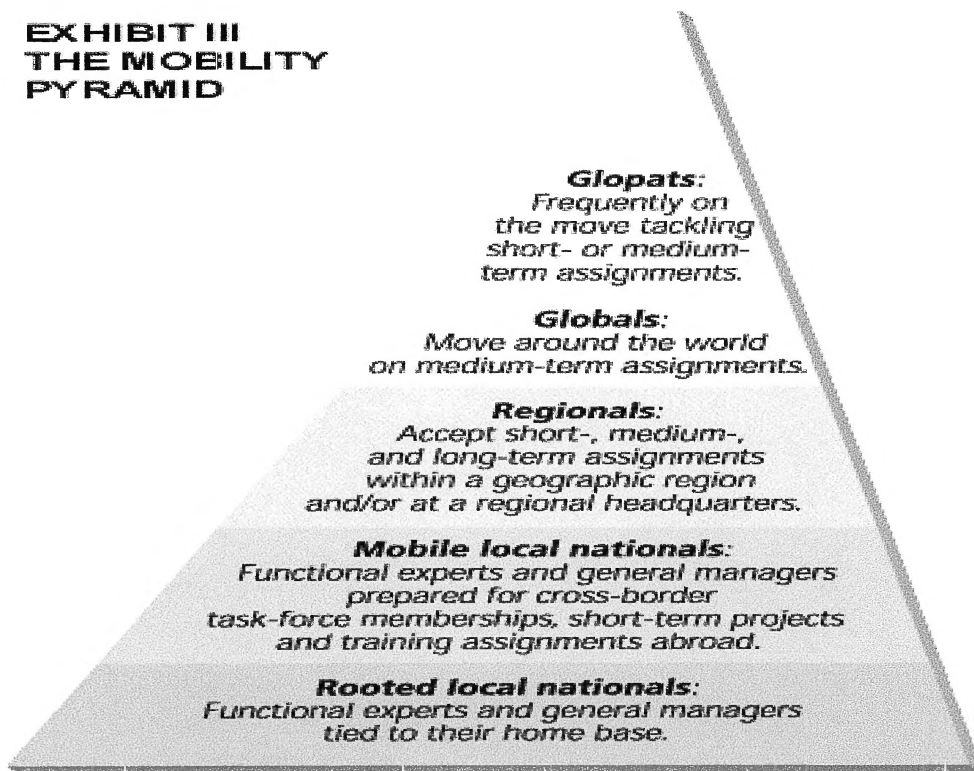
Менаџерите вршат супервизија, мониторинг и координација на различните области во индустријата. Менаџерите на човечките ресурси помагаат при регрутирање на лица со потребните способности и ги поставуваат таму каде што тие се најповеќе потребни. Маркетинг менаџерите помагаат при продажбата на финалните производи и услуги на потрошувачите. Тоа е најопштата поделба на менаџерите во една организација без разлика дали станува за локална компанија или мултинационална компанија. Менаџерите во мултинационалните компании исто така можат да бидат класифицирани на три начина.⁶⁰

⁵⁹ Пејковски, Ј. (2012) Меѓународен менаџмент на човечки ресурси. Скрипта, Скопје

⁶⁰ Пејковски, Ј. (2012) Меѓународен менаџмент на човечки ресурси. Скрипта, Скопје

- Менаџерите можат да бидат избрани меѓу државјаните на земјата во која е сместено седиштето на компанијата. Тие се бираат заради претставување и управување со претпријатието во странство. Вообичаено е тие менаџери со своето искуство да се запознаени со политиката и дејностите на компанијата.
- Фирмата може да одбере менаџери кои се државјани на земјата домаќин, тие менаџери се запознени со амбиентот на земјата, образовниот систем, културата, правните и политичките постапки и нејзиниот амбиент. Тие исто така ги познаваат локалните потрошувачи, снабдувачи, државните службеници, карактеристиките на однесувањето на вработените и јавноста воопшто.

**EXHIBIT III
THE MOBILITY
PYRAMID**



Слика 2 – Пирамидална поделба на хиерархија на менаџери на меѓународен план⁶¹;

Со оваа пирамида се согледува уште една поделба хиерархиски на меѓународните менаџери. Пирамидата претставува:

⁶¹ <http://www.strategy-business.com/media/image/231.gif>

- Менаџери кои постојано се справуваат со краткорочни или долгорочни задачи;
- Менаџери кои постојано се движат низ светот справувајќи се со среднорочните задачи;
- Менаџери кои прифаќаат различни задачи во рамките на географскиот регион;
- Эксперти и генерални менаџери кои вршат краткорочни проекти и тренинг задачи и
- Эксперти и генерални менаџери кои се најтесно поврзани со домашната база на компанијата.

Земајќи се во предвид оваа пирамида се поттикнува менаџерската мобилност, на секој од менаџерите му е дадена можноста да се движи низ различните нивоа во зависност од своите лични обврски. Така на пример, младите менаџери кои сеуште немаат фамилијарни обврски можат да се вклучат во извршување на првата менаџерска позиција, а потоа да дојдат на пониско ниво во пирамидата кога ќе започнат фамилијарен живот. Секој од овие пирамиди на менаџери има свои предности и недостатоци, а на претпријатието му се на располагање многубројни комбинации.⁶²

1.10 Културен менаџмент и маркетинг

Односите меѓу функционалните деловни активности на фирмата може да послужат како пример за добро фокусирање на културата на организацијата, внатрешна појава која продира во сите оддели и одделенија на една организација. Културата на организацијата може да се дефинира како “образец на однесување (кое било) развиено од една организација, бидејќи тоа учи на справување со нејзиниот проблем на надворешна адаптација и внатрешна интеграција (и) кое функционира доволно добро за да се смета за валидно и да се предава на

⁶² Пејковски, Ј (2012) Меѓународен менаџмент на човечки ресурси. Скрипта, Скопје;

новите членови како вистинскиот начин да се забележува, размислува и чувствува.“⁶³

Оваа дефиниција ја нагласува важноста на одговарањето(сложувањето) на надворешните со внатрешните фактори при донесување на стратешки одлуки. Културата на организацијата ги зграпчува суптилните сили кои не можат да се фатат и во голема мерка несвесни сили кои го вообликуваат работното место. Забележително отпорна на промена, културата може да претставува главна сила или слабост за фирмата. Таа може да биде прикриена причина за силите или слабостите во било која од главните деловни функции.

Културата на организација се спроведува со личноста на поединецот во смисла дека две организации не можат да имаат иста култура, како што и двајца поединци не можат да имаат иста личност. Културата и личноста се прилично трајни и може да бидат топли, агресивни, пријателски, отворени, иновативни, конзервативни, либерални, груби или пријатни. Димензиите на културата на организацијата провејуваат во сите функционални области на бизнисот. Уметност е да се откријат основните вредности и верувања кои се длабоко закопани во богатата збирка на приказни, јазик, херои и ритуали на една организација, но културните производи може да претставуваат важни сили и слабости. Културата е аспект на организацијата која повеќе не може да се земе здраво за готово во спроведувањето на внатрешната ревизија на стратешкиот менаџмент, бидејќи културата и стратегијата неможат една без друга.⁶⁴

Културата на организацијата значително влијае врз деловните одлуки и така мора да се евалуира во текот на внатрешната ревизија на стратешкиот менаџмент. Ако стратегиите можат да ги искористат културните сили како што е силна работна етика или високо етички верувања, тогаш управата често може да ги имплементира промените брзо и лесно. Но, ако културата на фирмата не е поддржувачка, стратешките промени може да бидат неефикасни и дури, контрапродуктивни. Културата на фирмата може да

⁶³ Пејковски, Ј(2010) Мултинационални корпорации и стратешки алијанси, Прилеп;

⁶⁴ Пејковски, Ј (2012) Меѓународен менаџмент на човечки ресурси. Скрипта, Скопје;

стане антагонистичка на новите стратегии со резултат збрка и дезориентација. Културата на организацијата треба да им влее на поединците ентузијазам за имплементацијата на стратегиите. Алари и Фирсироту ја нагласија потребата да се разбере културата:⁶⁵

“Културата обезбедува објаснување за несовладливите потешкотии на кои фирмата наидува кога се обидува да го промени својот стратешки правец. Не само што “правата“ култура стана суштина и основа на корпоративната одличност, туку, исто така, се тврди дека успехот и неуспехот на реформите зависат од мудроста и способноста на управата да ја промени мотивирачката култура на фирмата на време и на време со потребните промени во стратегиите“

Потенцијалната вредност на културата на организацијата не беше целосно сфатена во проучувањето на стратешкиот менаџмент. Игнорирањето на влијанието кое културата може да го има врз односите меѓу функционалните области на бизнисот може да се резултира во бариери кон комуникацијата, недостаток на координација и неспособност за прилагодување на променливите услови. Одредена тензија помеѓу културата и стратегијата на фирмата е неизбежна, но тензијата треба да се надгледува за да не стиге до точка на која односите се прекинати, а културата станува антагонистичка. Резултирачката збрка меѓу членовите на организацијата ќе ја промени стратешката формулација, имплементација и евалуација. Од друга страна, една поддржувачка култура на организацијата може многу да го олесни менаџирањето.⁶⁶

Внатрешните сили и слабости поврзани со културата на фирмата понекогаш се предвидени заради интерфункционалната природа на оваа појава. Затоа, за стратегиите е важно да се разбере формата како општествен – културен систем. Успехот е често одреден со врските помеѓу културата и стратегиите на фирмата. Денес предизвик на стратешкиот менаџмент е да се предизвикаат

⁶⁵ Пејковски, Ј (2012) Меѓународен менаџмент на човечки ресурси. Скрипта, Скопје;

⁶⁶ Пејковски, Ј (2012) Меѓународен менаџмент на човечки ресурси. Скрипта, Скопје;

промените во културата на организацијата и во умовите на поединците кои се потребни да ја поддржат формулацијата, имплементацијата и евалуацијата.⁶⁷

Менаџмент во културата ќе влијае врз изградбата на моделот на планирањето на културниот развој, на културните установи, производството и дистрибуцијата на културните дела, културно живеење, планирањето на развојот на дејностите од областа на културата, , како и на културната соработка.

Со менаџментот на културата се постигнуваат врвни стандарди, се постигнува врвен квалитет, как и пазарен успех (профит), економичност и зајакнување на организацијата.

⁶⁷ Пејковски, Ј (2012) Меѓународен менаџмент на човечки ресурси. Скрипта, Скопје;

2. НЕКОИ АСПЕКТИ НА РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА ВО ВРСКА СО МЕНАЏМЕНТОТ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Менаџирањето со човечките ресурси е област во науката за организацијата која се занимава со проучување на сите аспекти на вработеноста на човечките ресурси во организацијата. Релативно е нов практичниот интерес на организациите и нивното управување (менаџментот) за човечките ресурси и нивниот развој, како витален интерес не само за развојот и успешноста на работењето туку и за самото опстанување на организацијата.

Значењето на човечкиот потенцијал го покажале и некои истражувања спроведени во првата половина на **XX век** кои предупредиле на важноста на групата, мотивацијата, неформалните односи, стилот на водење и друго.

Уште порано, во XVIII век, **Adam Smith** во своите дела ја истакнувал важноста на образованието на поединецот за општеството и целината. Во XIX век Карл Маркс во анализата на факторот за производство, на прво место ги ставил стручноста и умешноста на работникот.⁶⁸

Софијанова Еленица врши истражување за „Неконтролирана конфликтност во организациското однесување“. Во своите заклучни согледувања упатува неколку констатации: вработените имале мали знаења за организациските конфликти и тешко се справувале со нив, а менаџерите, не знаејќи како да ја намалат тензијата, го наметнуваат својот авторитет. **Сепак, во заклучокот истакнува дека е присутна желбата за учење. Менаџерите се обидувале нарушената рамнотежа да ја разрешат со конструктивен пристап. Потврдува дека менаџерите влијаат преку менаџерско комуницирање, координирање и формализирање со што создават услови за квалитетно организациско однесување.**

На Интернет страницата на **Global HR** - списание за човекови ресурси (HR, 2010), објавена е анализа на истражување на тема: „Анализа на задоволство и мотивација на работното место“, преку која се добила слика за моменталната состојба во нашето општество, околу тоа колку Македонците си ја сакаат својата

⁶⁸ Jambrek.I.Peniclvica, 2008:1184

работа, што не им се допаѓа на работното место, што најмногу ги мотивира, каков им е односот со претпоставените и слично.

Анкетата ја спровеле електронски, користеле структурирани и неструктурирани прашања, затворени и отворени прашања и прашања на кои испитаниците можеле да дадат повеќе одговори. Од истражувањето заклучиле дека: поголемата половина од испитаниците, 51%, на работа се чувствуваат фрустрирано, индиферентно и пасивно, додека останатата помала половина, 20%, се чувствува среќно и 29% на своето работно место се чувствуваат креативно.⁶⁹

Но, сепак, одговорите на испитаниците кажуваат дека тие се делумно задоволни од своите работни места и поголемиот дел сметаат дека нивниот труд се цени доволно. Односот со претпоставените кај поголемиот дел е позитивен, додека на 20% истиот е негативен, во случајов дрзок и непријателски. Платата, недостигот на информации и колективна визија е она што најмногу не ѝ се допаѓа на македонската работна сила. Преку анкетата се утврдило дека задоволството и мотивацијата на работниците е на некое средишно ниво, но секако дека има простор за натамошно зголемување на истите за целосно да се искористи човечкиот потенцијал.

Во книгата „Основно водство“ авторите Goleman, Boyatzis и McKee (seebiz, 2010) ги анализираат добиените резултати од истражувањето на тема „Емоционална интелигенција“, при што добиваат сознанија дека емоциите се пренесуваат, па оттука, каков е ставот и енергијата што ја има водачот во голема мера влијае и врз климата на организацијата во позитивна или негативна насока. Имајќи го ова предвид, авторите ја нагласуваат важноста водачот да биде способен да го разбере влијанието на емоциите, односно пренесувањето на емоциите во рамки на организацијата. Врз основа на спроведеното истражување авторите ги групираат сите видови на водство во шест посебни стила кои што ефективните водачите ги употребуваат во зависност од ситуацијата во која се наоѓаат. Шесте стила се

⁶⁹ <http://www.shrm.org/>

следните: визионерски, пријателски, демократски стил, стил на обучувач, принудувач и стилот предводник.

Човечкиот фактор има најзначајна улога во процесот на работа. Со одредени техничко-технолошки и општествени промени се јавува потреба од нови профили на кадри, потребно ниво на образование, а се поголемата поделба на работата доведува до стручна специјализација, што во некоја смисла ја ограничува мобилноста на човечките ресурси.

Управувањето со човечките ресурси како деловна функција ги обединува работите и задачите поврзани со луѓето, нивното стекнување, избор, образование и други активности на осигурување и развој на вработените. Оваа работна функција има поминато многу фази на развој, од она кога во рамките на својата дејност опфаќала избор на апликанти, распоредување на работите и чување на персоналните податоци, преку стручно оспособување, па се до формулирање на политиката која ја максимизира интеграцијата на сите вработени во претпријатието, развивање на заинтересираноста кај луѓето, флексибилноста и квалитетот на работа со што се: комбинирање на интересот на претпријатието и неговите вработени. **Планирањето на растот и развојот на организацијата мора да биде пропратено со упорност во обезбедувањето на адекватна кадровска структура и да се создаваат услови за нејзино ефикасно користење, а динамиката на кадровските ресурси е иницијатор на растот и другите промени во работењето.**

Сметајќи дека кадрите се основен услов во работењето, нивното планирање мора да биде дел од општата стратегија за растот на организацијата.

III ТИМСКА РАБОТА

1. ПОИМ ЗА ТИМСКА РАБОТА

Секоја организација се соочува со специфични предизвици за кои тимовите се најпрактичното и најмоќното средство на располагање на менаџерот. Критичната задача за постарите менаџери е да се грижат за генералните резултати и за видовите на тимови што би можеле да ја спроведат работата. Ова значи дека раководството мора да го пронајде уникатниот потенцијал на тимот што би можел да оствари резултати, стратешки да ги распореди тимовите кои претставуваат најдобар инструмент за работа, и да ја одржува основната дисциплина на тимот што може да ги направи ефективни.⁷⁰ Со тоа раководството создава атмосфера што го поттикнува индивидуалниот ангажман, како и работата на организацијата воопшто. Тимовите и добриот перформанс одат заедно, не одат еден без друг.

Се очекува тимовите да станат основни работни единици во организациите со висок степен на изведба. Тимовите ќе ги зајакнат постоечките структури без да ги заменат. Иновацијата бара зачувување на квалитетот на работа преку структурното дејствување и отстранување на пристрасноста во работата преку тимското работење.

Најважни работи во создавањето на тимска работа се следните:⁷¹

- Тимови наспроти работни групи;
- Фази во формирање на тим;
- Улоги во тимот (индивидуален прашалник за улога во тимот);
- Фактори кои влијаат на ефективната тимска работа;
- Култура во тимот;
- Разбирање на функционирањето на тимовите и градење кохезија во тимот;
- Интер и интра групна комуникација;

⁷⁰ <http://www.mcms.org.mk/sq/per-punen-tone/konsultime-dhe-trainime/tema/463-tim-i-timska-rabota.html>

⁷¹ <http://www.mcms.org.mk/sq/per-punen-tone/konsultime-dhe-trainime/tema/463-tim-i-timska-rabota.html>

- **Интергрупни/интрагрупни конфликти и нивно решавање;**
- **Фактори на тимска мотивација;**
- **Улогата на лидерот во градењето на тимот;**
- **Стилови на водство и организациска култура.**

Времето во кое живееме и работиме е време на крупни промени во сите сфери, па и во образованието. Тие промени не се однесуваат само на промените во образовниот систем, туку, тие промени ги опфаќаат и организациската поставеност и начинот на работење и делотворење. Тие промени го донесуваат на површина тимот, а со тоа и тимската работа во фирмите, организациите, претпријатијата, па и установите, што значи и во училиштата.

Тимовите можат да бидат сфатени како индивидуите, бидејќи исто како индивидуите, и тие имаат персоналноста, развиваат свои работни навики и се фрустрираат. Но за разлика од индивидуите, тимовите реагираат поспоро од поединците. Тимовите се сретнуваат со поголеми проблеми и затоа опстојуваат низ промените. Секој тим (или група), минува низ четири фази (четири чекори) стилизирано можат да се прикажат како:⁷²

Фаза број: 1 - Првиот чекор е чекор на основање. Тогаш тимот сеуште е збир од поединци и сеуште не претставува цврства и хомогена единица. Во овој чекор се фокусира целта на ваквото основање, составот на групата, се одредува персоналноста, краткотрајноста на постоењето и начинот на работа. Во сето ова, секој индивидуален член треба да воспостави свој идентитет, улога и придонес.

Фаза број: 2 – Вториот чекор на почетно работење, или т.н фаза на воспоставување. Во оваа фаза веќе можат да се јават тешкотии (пр. ако личните интереси се истакнуваат на површина, а тоа не смее да изгледа така), нои ако работите успешно се земат во раце, оваа фаза завршува со нови и пореално воспоставени цели, задачи, процедури и норми.

⁷² Петковски К. (2000), „Водството и ефективната комуникација“, Киро Дандаро, Битола.

Фаза број 3 – Третиот чекор е чекор на зрелост и развој на тимот. Во оваа фаза, тимската или колективна персоналноста еволуира со подобрување во комуникациите, процедурите и донесувањето на одлуки.

Овде веќе групната и целокупната ефективност расте. Како и во секој процес на созревање, така и кај фазата на развој на тимот сеуште постојат предизвици и повремени тешкотии кои треба да бидат надминати од страна на тимот (групата).

Фаза број: 4 – Четвртиот чекор во развојот е оној чекор во кој тимот ја постигнува потполната зрелост и го остварува својот потенцијал. Меѓутоа, тимовите се безизгледни во поглед на тоа да останат постојано во четвртиот степен. Определено враќање во некоја од поранешните состојби или степени на развој, се јавува како фактичка индивидуална промена.

Професорот **Чарли Ханди** во својата книга „Разбирање на организациите“ ги прикажува, накратко, но суштински степените на развој на тимовите како: Формирање, бранување, нормирање и извршување.

Според **Едвард Морис** добро е во претходно дадените четири фази да се додаде уште една фаза меѓу нормирање и извршување, која ја нарекува фаза на преформирање. Со други зборови кажано, ако во првата фаза физички се формира тимот, тогаш во оваа фаза на преформирање има практично емоционално создавање на тимот пред да премине во фазата на зрелост или извршувањето. Истиот автор дава еден мошне добар преглед на пет фази во развојот на тимот, со тоа што за секоја од тие фази наведува определен број карактеристични елементи.

Карактеристично за **првата фаза** е што при физичкото формирање на тимот постои централизирана власт и нејасни задачи што доведува до претпазливост кај членовите од тимот, а се манифестира преку скриени чувства,

загриженост, слабо слушање еден со друг, мала грижа за другите членови, појава на почетно глумирање и прикривање на слабостите.

Во **втората фаза** е видлив недостаток на единство и методологија за работа. Имаме појава на создавање на сомнение во водството, конфузија, тензија, лутина и цинизам. Тоа доведува до неуспех, губење на илузиите и до појава на одредени потреби во тимот.

Во **третата фаза** има појава на согледување на извршувањето и осврт врз реализацијата на целите и задачите како и врз индивидуалните и тимските извршувања. Тоа доведува до отворање на различни проблеми, сомнеж во претпоставките, дискусија за водство во тимот, појава на поддршка меѓу членовите во тимот.

Во **четвртата фаза** се врши преформирање на тимот ако се утврди дека првобитно поставените цели и задачи не се добри, тогаш тие се менуваат, ако се утврди дека се соодветно поставени тогаш тие се реформираат. Според тоа, во оваа фаза е можно реструктурирање на тимот и промена на улогите на членовите на тимот, доколку се покажат како неуспешни во својата работа, а оние што се добро одредени се зајакнуваат. Во оваа фаза се усовршуваат методите за работа, се надминуваат слабостите и тимот се развива.

Во **петтата фаза** тимот ја достигнува зрелоста. Тимот е флексибилен, постои отвореност меѓу неговите членови, индивидуалните потреби се комптабилни со оние на тимот во целина и членовите се подготвени да преземат ризик. Карактеристично за оваа фаза е што кај членовите во тимот се јавува една гордост за добро извршената работа, постои возбуда, сите се подготвени да учат и е изградена доверба. Важно, од гледна точка за водачите е да бидат во состојба да ценат дека овој процес на еволуирање и развој го завзема своето место, заедно со општите карактеристики за секоја фаза. Сигурно е сосема лесно да го поставиме нашето сопствено искуство за тимовите во врска со овие фази на

развој, особено во случај кога времето на постоење на тимот, целта и составот се непроменливи.⁷³

1.1 Како да се создаде ефективен и успешен тим

Може да се каже дека како што индивидуите растат во нивните улоги во тимот, така и тимовите созреваат и се развиваат успешно и работите што тие ги извршуваат. Промената може да биде предизвикана и со превоспоставување на целите, новите услови за работа или можеби многу честа промена во членството на тимот. Во принцип, промената е добра и потребна за тимовите. Некогаш изгледа неопходно да се запознае промената во оние тимови кои поставуваат премногу внатрешни барања, кои излегуваат надвор од рамнотежа и кои се внатрешно зависни.

Ефективните или успешни тимови се препознатливи најпрво по климата или атмосферата во која тие работат и создаваат, зошто тие не создаваат вештачка тензија и бариери. Постои приемливост и предаденост кон задачата и целта и нема знаци на незаинтересираност, незадоволство или задачата и целта и нема знаци на незаинтересираност, незадоволство или досада. Тимот е доверлив, релаксиран, полн со самопочит, амбициозен, со здрава конкурентност и има високи очекувања. Односите се добри, како меѓу водачот и членовите на тимот, така и меѓу самите членови на тимот, а исто и со другите тимови. Во тимот постои взаемна поддршка и доверба кај членовите која вообичаено се шири околу околината во која тимот работи, но мора да постои и респект кон поединечните придонеси. Тоа води кон отвореност и искреност во дискусиите и прифаќање на одлуките. За да може добро да функционира тимот потребно е да ги има следните пет карактеристики:⁷⁴

- ❖ **Позитивна взаемна зависност. Добрите тимови се карактеризираат со заеднички цели и позитивна зависност меѓу членовите што доведува**

⁷³ Петковски К. (2000), „Водството и ефективната комуникација“, Киро Дандаро, Битола.

⁷⁴ Петковски К. (2000), „Водството и ефективната комуникација“, Киро Дандаро, Битола.

до заедничка работа на членовите кои заедно ги користат изворите, поддржувајќи се и помагајќи си еден на друг и славејќи го заедничкиот успех.

- ❖ Отворена интеракција. Исклучителни успеси можат да се постигнат кога членовите на тимот взаемно дејствуваат еден со друг на правилна основа и лично се заангажирани како во работата, така и меѓу себе.
- ❖ Индивидуална одговорност. Во еден продуктивен тим секој член лично е одговорен за неговиот тим или нејзиниот дел од работата, а доприносите на сите членови регуларно се оценуваат.
- ❖ Меѓучовечки вештини и вештини во мала група. Тимовите успешно функционираат само ако членовите поседуваат и користат меѓучовечки вештини во мала група како што се: водството, донесувањето на вештини и вештини во мала група како што се: водството, донесувањето на одлуки, градењето на доверба, комуникацијата и конфликтни вештини во управувањето.
- ❖ Групна разработка (обработка). Успешните тимови мора да си оставаат доволно време за размислување за нивниот успех и проценка дали членовите на тимот имале успешни ефекти во работењето.

Сите успешни тимови се истакнуваат со определени карактеристики кои треба да ги поседува водачот (лидерот) на тимот, а од нив произлегува нивната успешност. Тие се следните:

1. Спроведува договорени цели:

- ❖ Се сложува со работите на тимот;
- ❖ Ги расчистува улогите на членовите на тимот;
- ❖ Ги дискутира вредностите на тимот.

2. Има јасни процедури

- ❖ За држење на состаноци;
- ❖ За донесување на одлуки;

- ❖ За делегирање на одговорност.

3. Врши редовен и потполн преглед на напредокот во работата на тимот

- ❖ Ги проценува своите цели и задачи;
- ❖ Не троши премногу време на минатото.

4. Има водство соодветно на неговото членство

- ❖ Водачот е визионер и проценувач;
- ❖ Водачот ја моделира филозофијата на тимот;
- ❖ Водачот ги искористува сиулните страни на сите членови на тимот.

5. Има отворени линии за комуникации

- ❖ Членовите на тимот комуницираат еден со друг за проблемите во тимот;
- ❖ Го признаваат придонесот на секој поединец;
- ❖ Даваат позитивно и негативно мислење.

6. Признаваат дека конфликтот е неизбежен и дека може да биде конструктивен

- ❖ Проблемите се решаваат отворено и непосредно;
- ❖ Луѓето се потврдни;
- ❖ Чувствата се признават и се работи со нив.

7. Се грижат за персоналниот и кариерен развој на своите членови

- ❖ Редовните прегледи се извршуваат со секој член на тимот;
- ❖ Водачот бара можности за развој на секој член;
- ❖ Членовите бараат можности за развој на другите членови.

Неефективните тимови имаат атмосфера ретко кога е пријателска, каде што доминираат личните цели, постојат лоши интерперсонални односи, целите се нејасни и неприфатливи, постои непријателство и антагонизам, поединци манифестираат фрустрираност и како последица на тоа е незадоволството од работата. Постои беспомошна конкурентност помеѓу поделни членови на тимот и со другите тимови.

Состаноците се непродуктивни и недобро водени. Конфликтите се неизбежни. Мала е веројатноста дека секој тим ќе биде составен од членови истомисленици. Тоа е невозможно. Конфликтот е резултат на разновидноста што ги карактеризира мислите на разновидност, ставовите, разновидноста што ги карактеризира мислите на разновидност, ставовите, верувањата и согледувањата на луѓето поради што секој конфликт има позитивни и негативни потенцијали. Луѓето и кога делат заедничка визија можат да имаат различни ставови и идеи за тоа како да се реализира таа визија.

Тимската работа најчесто се применува тогаш кога е потребно да се реши некој проблем или да се даде одговор на некоја конкретна задача. Тоа практично значи дека пред секој формиран тим се поставува одредена задача. Оваа поставена задача може да ја реализира само еден ефикасен тим во кој што секој член на тимот има соодветно определена улога во поглед на соодветниот стил на работа и неговите особини. Од аспект на задачата битно е да има соодветно водство, отворени линии на комуникација, перманентно следење во работата на тимот и да постои грижа за членовите на тимот. При тоа мора да се има во предвид дека различните индивидуални стилови во текот на работата ќе продуцираат конфликти кои можат да бидат конструктивни само ако постои взаемна доверба и почит помеѓу поединците со што ќе се создаде здрава клима за работа во тимот.⁷⁵

⁷⁵ Трајан Гоцевски (2003), „Образовен менаџмент“, Киро Дандаро, Битола. Драган Јанковски (2001), „Транзиција, менаџмент, образование“, Ниро „Просветен работник“, Скопје.

Според тоа може да се заклучи дека покрај многуте фактори кои влијаат врз работата на тимот, можат да се издвојат три главни детерминанти на тимската работа и тоа: задача, тимот и индивидуите.

Секој ефективен тим треба да излезе во пресрет на овие три различни, но тесно поврзани комплети од барања, а тие се: ⁷⁶

- Барања на задачата;
- Барања на групата;
- Барања на индивидуите.

1.1.1 Барања на задачите

За да ја постигне својата задача, тимот треба да се фокусира на прашањ како што се: **Што? Зошто? Како? Кој? Колку добро ние работиме?** Барањето на задачата се фокусира на начинот на кој тимот ги воспоставува приоритетите поставува цели, планира и спроведува акции, врши преглед на напредокот.

Задачата се сфаќа на пример како потреба да се изготви годишна програма, да се изготви програма за класен час да се планира обука, да се реши проблемот за изостанување на учениците од наставата, да се одреди буџет. Групата треба и мора да се обиде да ја изврши оваа задача со што поголема умешност и успешност.

1.1.2 Барања на групата

Со цел да ја реализира својата задача самата група треба да се соочи со своите потреби. Групите треба да се изградат и одрживаат, бидејќи тие не се случуваат во моментот кога од групата на луѓе се бара да направат нешто заедно.

⁷⁶ Водење состаноци, (2002), андрагошки прирачник, Педагошки центар „Дидактика“, Скопје и Петковски К. (2000), „Водството и ефективната комуникација“, Киро Дандаро, Битола.

Барањето на групата се фокусира на креирање на отвореност и доверба, јасно определување на улогите во групата, разрешување на конфликти, воспоставување на заеднички цели. Потребно е да се развијат и потоа да се одржуваат работни односи меѓу членовите, за групната задача да биде извршена. Ова се вика одложувачка потреба на групата, одржувањето пред се се однесува на луѓето и нивните односи еден со друг.

1.1.3 Барања на индивидуата

Важно е да се напомени дека иако тие работат како тим, тимот е компониран од поединци кои имаат свои потреби кои можат или неможат да бидат поврзани со тимот како целина. Барањето на поединецот е насочено на респектирање на различните погледи, признавање на чувствата, користење на поединените силни страни на поединците и на потребата на поединците да се подготват самите за живот после тимот. Потребите на единките доаѓаат до луѓе што работат во групи не само поради интересот задачата да биде исполнета, туку исто така и поради тоа што членството во групите им исполнува разни потреби. Ако има добри групи, се извршува и добра задача. Ако заинтересираните индивидуи потполно се инволвирани и мотивирани, тогаш тие ќе придонесат и тоа многу повеќе за задачата и многу повеќе за групата. Обратно пак, ако замислиме потполно незаинтересирани индивидуи, тоа би симболизирило потполн неуспех во областа на задачата.

Во принцип, тимовите се формираат тогаш кога во една институција се јавува потреба да се одговори на определена задача која од своја страна може да биде решавање на некој проблем, надминување на новонастанатата ситуација, воведување на иновација, имплементирање на промена и сл. Формираниот тим во почетокот е само една група од поединци кои се соочуваат со поставената задача и тешко е да се очекува дека интересите на институцијата содржани во задачата ќе бидат и заеднички интереси и потребни на групата.

Со цел тимот да опстане и да се развива потребно е членовите да се грижат за одржување на добри меѓусебни односи со што ќе се осигураат дека сите ресурси во групата придонесуваат кон извршување на задачата. Овие однесувања на групата се:⁷⁷

- **Чување на влез.** Осигурување дека членовите кои придонесуваат со некакво работење ќе имаат можност тоа да го направат дури и кога помоќните и побучните членови на групата се присутни.
- **Охрабрувањето** има слична функција во смисла на помагање на личноста да дојде до мислење, но исто така служи да креира клима на прифаќање во групата.
- **Хармонија и компромис.** Модифицирање на личните ставови во интерес на групата или намалување на тензијата со користење на хумор.
- **Дијагностика, поставување на стандарди и тестирање.** Тие се најважни како мерка за „лечење“ и опоравување кога односите се нарушени на одреден степен. Она што и треба на групата тогаш е одреден период на привремено одложување на задачата, додека се дијагностицира нарушувањето и се бараат решенија на тековните проблеми во процесот.

Овие однесувања се промислено сместени во работењето на групата, а не во работењето на задачата, бидејќи тие се корисни во намалувањето на деструктивните видови на несогласувања меѓу членовите, а со ограничена примена во доаѓањето до креативни решенија на задачата.

1.1.4 Тимска ефективност

Многу важен аспект од функционирањето на една организација претставува нивото на ефикасност и ефективност со кое тимовите ги извршуваат своите

⁷⁷ Драган Јанковски (2001), „Транзиција, менаџмент, образование“, Ниро „Просветен работник“, Скопје и К.Петковски, С.Коцева, В.Јаневски, Л.Спасовски (2005), „Проектни активности, проект менаџмент, проект“, Херакли комерц, Битола.

задачи. Ова најчесто се пресметува во смисла на пари или буџет и време. Со ефикасното и навремено извршување на задачите, тимовите значително допринесуваат кон поголемата перформанс слика гледана од организациско ниво. Тимската ефективност има два дела:

Првиот дел го вклучува фидбекот кој членовите на тимот го добиваат од муштериите. Ова е добар начин преку кој може да се види каде се направени грешки и да се изнајдат начини за нивно корегирање. На овој начин тимот, не само што може да ги лоцира своите грешки и послаби страни, туку преку корекција може и да го подобри својот перформанс. Се разбира, во вакви околности не смее да се потцени улогата на менаџерот како фацитатор на групната работа и неговиот/нејзиниот придонес кон подобрувањето на тимските резултати.⁷⁸

Вториот дел е тесно поврзан со внатрешната атмосфера во тимот. Ова имплицира постојана посветеност на членовите на тимот да инвестираат време и напор да го подобрат работењето заедно, и способноста да ги решат потенцијалните конфликти и меѓусебни разлики за доброто на тимот како целина. Повторно, тука менаџерот ја има главната улога преку изградбата на тимска култура внатре во групата. Уште еден важен аспект е дека менаџерите мора да помогнат да се развие чувство на доверба помеѓу членовите на тимот, како и чувство на самодоверба кај секој индивидуален член. Како последица, ова ќе го подобри начинот на комуникација и развивање на нови идеи помеѓу членовите на групата, што ќе овозможи задачите и целите да бидат завршени побрзо и по ефективно.⁷⁹

Дополнително, недостигот на визија и ориентација кон извршување на задачата може да има оштетувачки последици за перформансот на тимот, па уште една од улогите на менаџерот мора да се осигура дека сите членови ја разбираат “поголемата слика” и секој од нив знае како тој/таа се вклопува во таа слика.

⁷⁸ <http://www.pretpriemac.com/timska-rabota-efektivnost/>

⁷⁹ <http://www.pretpriemac.com/timska-rabota-efektivnost/>

1.1.5 Мерење на тимските перформанси

Точното мерење на перформансите на организациските тимови е од големо значење за една организација. Тоа е процес во кој се вложува многу време и напор. Успешноста на тимовите на крај го одредува и севкупниот перформанс на компанијата, така да ефективни менаџери кои се способни да воспостават добри односи помеѓу членовите на групата и да изградат добри комуникациски канали се од голема важност за успехот на секој проект со кој се справува тимот. Во таква средина сите членови на тимот ќе бидат во можност да се здобијат со нови вештини и знаења за во иднина. Дополнително на тоа, еден критичен аспект од точната проценка на тимскиот перформанс се изразува преку можноста членовите на тимот да добијат фидбек за нивниот придонес, посочување на грешки и корекција на истите со што би се спречило нивно повторување.

На овој начин сите членови ќе ги подобрат своите индивидуални вештини и знаења со што ќе го достигнат бараното ниво на перформанс од страна на менаџерот, организацијата и индустријата во целост. Една карактеристика на процесот на прецизна проценка на перформанс е дека во многу случаи луѓето не знаат кои аспекти да ги земат како критериуми.

Во секојдневниот живот, димензиите кои што можат да се изразат преку бројки се полесни за дефинирање отколку нематеријалните аспекти како на пример креативноста, искуството, конкурентноста и така натаму. Веќе е утврдено дека пристапот во кој се мери прво успехот на индивудата во тимот и тоа се додадава на успехот на тимско ниво би бил премногу конзумирачки процес во смисла на пари и време, а не нуди никакви гаранции за точноста на резултатите.

Очигледно е дека менаџерите мора да знаат да ја постават вистинската изведба за својот тим, и да имаат знаење и искуство како да ги проценат ефектите на индивидуално и тимско ниво врз основа на тој критериум. Ова може да се

постигне само со ефективен менаџерски стил и поседување на неопходното знаење и искуство поврзани со проблемот кој тимот е задолжен да го реши.⁸⁰

1.1.6 Улогата на менаџерот во перформансите на тимот

Во денешно време, перформансите на тимот и нивото на успех постигнат во најголема мера зависи од квалитетите на менаџерот на тој тим. Различни менаџери имаат различни приоди и начин на решавање на проблемите во зависност од нивното искуство, знаење, емотивна интелигенција и таканаречените “шеми на носење одлуки”. Како што Варвел (2004) тврди, менаџерите мораат да научат како да ги проценуваат сите членови на нивните тимови, без разлика на нивните лични карактеристики и разлики, што значи дека сите членови во групата мора да бидат третирали како еднакви. Ниво на толеранција мора да биде постигнато и менаџерот мора да ја има главната улога во градењето на таква средина.

Дополнително, менаџерот мора да му помогне на секој член да ја развие способноста сам/а да може да го процени квалитетот на завршената работа. За да го постигне ова, менаџерот мора да поседува концептуални и аналитички способности преку кои ќе се креира потребната средина во која членовите ќе можат да ја завршат својата работа на високо ниво. Понатаму, како што расправа (Моере 2006), менаџерот исто така мора да има способност да решава проблеми, како и вештина да предвиди и да спречи нови проблеми уште пред да се случат. Со ова дополнително се акцентира потребата за менаџерска проактивност. Ако неопходни мерки не се превземени навреме, може да дојде до сериозно пореметување на тимската работа.⁸¹

⁸⁰ Драган Јанковски (2001), „Транзиција, менаџмент, образование“, Ниро „Просветен работник“, Скопје и К.Петковски, С.Коцева, В.Јаневски, Л.Спасовски (2005), „Проектни активности, проектен менаџмент, проект“, Херакли комерц, Битола.

⁸¹ http://www.kingsfund.org.uk/sites/files/kf/Case-Management-paper-The-Kings-Fund-Paper-November-2011_0.pdf

Во процесот на комуникација, менаџерите мора да влијаат на членовите на групата преку употребата на стимули кои ќе ја зголемат нивната желба да постигнат подобри резултати, да се почитуваат и помагаат еден со друг, да бидат свесни за важноста на задачата, и да чувствуваат слобода да побараат помош кога им е потребна. Способноста на индивидуалните членови сами да се организираат може дополнително да ја олесни задачата за тимот како целина и да помогне целиот процес да се одвива побрзо во смисла на време, пари и напор. Со сите овие фактори земени во предвид и извршени ефективно, менаџерите можат да создадат средина во која ќе има малку, или пак воопшто нема да има простор за грешки, во која ќе следат одлични резултати, на индивидуално, тимско и организациско ниво.

2. ГРУПА, ТИМОВИ И НИВНАТА ОРГАНИЗАЦИСКА ЕФИКАСНОСТ

Вработените во една организација, претставуваат еден вид на група луѓе. Се поставува прашањето зошто луѓето се здружуваат во група и тимови?

Постојат повеќе причини за здружување на луѓето во група и тимови. Стануваат дел од функционалната група со самото влегување во организации. Луѓето се вработуваат за да заработат пари или за да ја извршаат избраната професија. Штом влезат во организација, им се даваат задолженија и улоги, со што стануваат членови на функционални групи. Од луѓето во постоечките функционални групи се бара(или самите волонтираат) да учествуваат во комисии, акциски сили и тимови.

Вработените имаат силна потреба да бидат тимски играчи, што многу организации одбиваат да вработат некој кој одбива да работи со други.⁸²

Она што тимот го прави да се разликува од група претставува темел на кој започнува успехот на една модерна организација во која делуваат луѓе. Се поставува прашањето што претставува групата, а што тимот ?

Групата може да биде дефинирана како двајца или повеќе луѓе, кои работат меѓусебно, за да остварат определени цели, или да задоволат определени потреби. **Тим** е група чии членови интензивно работат меѓусебно, за да остварат специфична заедничка цел. Како што наведуваат овие дефиниции, сите тимови се групи, но не сите групи се тимови. **Две карактеристики кои ги разликуваат тимовите од групите се интензитетот со кој заедно работат членовите на тимот, и присуството на специфични, најважни цели на тимот.⁸³**

⁸² College.hmco.com/pic/griffinSAS

⁸³ T.M.Mills, The Sociology of Small Groups(Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1967); M.E. Shaw, Group Dynamis(New York: McGraw-Hill, 1981)

Луѓето кои работат во тимови, групи се способни да произведуваат повеќе, или поквалитетни резултати, отколку што би произвела доколку секоја личност би работела одделно. Предностите и ефикасноста на групите и тимовите се:⁸⁴

- Да ја зголемат иновацијата;
- Да го зголемат извршувањето;
- Да ја зголемат одговорноста кон потрошувачите;
- Да ја зголемат мотивацијата и задоволството.

Една од главните предности од употребата на групите е можноста да се оствари синергија: луѓето кои работат во групи се способни да произведуваат повеќе, или поквалитетни резултати, отколку што би се произвеле доколку секоја личност би работела одделно, и сите нивни индивидуални напори подоцна се комбинирале.

Важноста на синергијата е опфатена во поговорката „Целината е поголема од збирот на нејзините делови“. Факторите кои можат да придонесат за синергијата во групите, ја вклучуваат способноста на членовите на групата да изразуваат меѓусебни идеи, да ги поправаат меѓусебните грешки, веднаш да ги решаваат проблемите кои настануваат, да придонесат со разновидно знаење засновано на решавањето на проблемот или целта, и да извршуваат работа која е премногу голема за да може било кој поединец да ја оствари сам.⁸⁵

Со тимската работа се максимализира придонесот и се искористува експертизата на други стручни лица и придонесот на корисникот. Во други колности, се координира голема база на информации и придонес од други лица и да ја интегрира оваа поддршка во единствен план за обезбедување на услуги.

⁸⁴ Gareth R. Jones, Jennifer M. George, Современ Менаџмент, Скопје: Глобал Комуникации, 2008 година;

⁸⁵ Gareth R. Jones, Jennifer M. George, Современ Менаџмент, Скопје: Глобал Комуникации, 2008 година;

При користењето на тимската работа со корисникот, работникот тежнее да ги комбинира различните гледишта на членовите на тимот притоа истовремено справувајќи се со било каков конфликт кој ќе произлезе во процесот. Показателите за ефикасен тимски процес се слични како и оние за било каква ефикасна група која работи на одредена задача. Тие се : ⁸⁶

- **Активно слушање на членовите;**
- **Фокусирање на задачата;**
- **Толерирање на разлики и да се има желба да се разговара за овие разлики;**
- **Користење на јасен и едноставен јазик наместо професионален жаргон;**
- **Заложба за човечките и законските права на членовите;**
- **Лидерство насочено во правец да ги олесни меѓусебните односи и да ги намали конфликтите;**
- **Меѓусебно запознавање на лична основа.**

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

- **Цели.** Членовите имаат јасна цел и насока за работење како тим.
- **Координација.** Членовите имаат вештини за да ги спојат нивните напори за да ги постигнат нивните намери и цели.
- **Комуникација.** Фактите, чувствата и гледните точки на членовите се споделуваат на јасен и искрен начин.
- **Критика.** Членовите на тимот се вклучени во постојан мониторинг на нивната работа. Тимот прифаќа изразување на сомнеж, резервации и критика од членовите.

Процесот на градење на ефикасен тим вклучува четири главни задачи.

⁸⁶ Salas, Eduardo (2006). Fostering teams effectiveness an integrative theoretical framework." *Department Of Management University of Florida*. pp.188-189

Задачите се:⁸⁷

Формирање на тим. Групата треба да има колку што е можно помалку членови но кои ќе ги поседуваат потребните знаења и вештини за да се задоволи целта или мисијата на групата.

Тимот за една организација треба да биде доволно голем за да може да ја вклучи службата која ќе одговара на потребите на една организација. Мегутоа со зголемување на работниците како една група се зголемува и комплексноста на тимот, што пак потенцијално тимскиот процес може да стане гломазен.

Градење на единственост на тимот. Со цел да се изгради ефикасен тим членовите на тимот треба да увидат дека имаат заеднички интерес да одговорат на потребите на корисникот. Градењето на тимот ќе се развива со погледите дека секој учесник е вреднуван член на тимот и дека неговиот придонес е важен за градењето на ефикасен тим. Auvine и неговите колеги (1978) идентификуваат неколку суштествени ставови кои даваат придонес кон единственоста на тимот:

- 1. Договор на тимот кој ги зацртува очекувањата за соработката а не за натпревар.**
- 2. Заедничка заслуга за идеите.**
- 3. Вреднување на чувствата и гледиштата на членовите.**
- 4. Поттикнување на придонес од страна на членовите.**
- 5. Превземање напори за изедначување на моќта на сите членови на тимот.**
- 6. Увидување дека недоразбирањата се природно нешто во тимската работа и дека тие може да се решат.**

Auvine заедно со своите колеги децидно укажале на ставовите кои даваат јасен поглед за градењето и успешноста на еден едноставен тим. Пред се градењето на тимот треба да се одвива на тој начин што членовите на тимот

⁸⁷ Stech & Ratliffe, 1985, стр.118;

разбираат што се очекува од нив, нивните цели и задачи за постигнување на ефикасен тим. Како и поттикнување на членовите на тимот да се запознаат меѓусебно, со тоа што ќе ја намали формалната природа на состаноците на тимот.

Одржување на состаноци на тимот. Тимот може да го конципира секој состанок преку превземање на пет главни чекори:⁸⁸

- **Дружење** – Ова подразбира обезбедување на време за дружење и лични контакти пред да започне формалната работа на тимот.
- **Ориентирање** – Тимот потоа продолжува со вршење на краток преглед на она што е веќе постигнато за време на претходниот состанок и за она што треба да се постигне за време на тековниот состанок.
- **Структурирање** – Тимот врши преглед на оперативните правила. Избирањето на лица за водење записник за тимскиот процес, одлуките, утврдување на фацилитатори и дискутирање на правилата за воведување нов материјал за проценка или други информации се исто така важни активности.
- **Конструктивна работа** – Тука почнува вистинската работа за однос на планирањето. Во текот на оваа фаза ќе бидат опфатени дискусии и утврдување на потребите на корисникот, целите, услугите и поддршката, активностите, временските рокови и очекуваните промени.

Структурата на тимот ќе врши преглед за донесување на одлуки, преглед на напредокот кој се одвива во текот на работењето апригоа и ќе ги увиди дали е потребно за одржување на другите состанок којшто ќе биде додатен од оние којшто веќе се предвидени.

Евалуација на ефикасноста на тимската работа – Задачата на градење на тимскиот процес наложува учесниците свесно да ја проценат ефикасноста на тимот. Според Avery, Auvine, Streibel, & Weiss се важни два димензии на евалуација. Прво, тимот ќе ја испита ефикасноста во процесот на меѓусебните односи. Како второ, тимот ќе ја испита ефикасноста во спроведувањето на задачите потребни за изготвување на планот за услуги и поддршка на корисникот.

⁸⁸ Avery, Auvine, Streibel, & Weiss, 1981 година;

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

2.1 Потребни за тимска работа

Тимската работа не е некаква специфичност. Тимски се работи во индустријата, во образованието, постојат раководители, истражувачи, спортски тимови, итн. Сите овие без оглед на големината можат да имаат неколку заеднички карактеристики.

Тим е формална група, што значи намерно формирана група која на своите членови им наметнува извесни обврски и ограничувања, и им налага одредени работни дисциплини.

Тие правила на однесување не се секогаш до крај формализирани и дефинирани во точна утврдена форма пропишана во статутот или правилникот. Многу од нив наводно се однесуваат на координацијата, на заедничката тактика и стратегија, а се најзначајни за квалитетот на работата на тимот, и притоа тие правила се градат и се надградуваат при секојдневната работа во тимот.

Важно е при секое вработување во тимот да постои доброволно пристапување кон правилата кои постојат, бидејќи секој ново вработен не може да делува по сопствена иницијатива, ниту од него се очекува да биде обичен послушник. Со појавата на формализација, на некој начин се разлишува тимот на поединци, додека пак преголемата формализација би го убила дужот на тимот и би придонела за создавање на технолошки машини.

Тимот е мала примарна група, група со ограничен број на членови што овозможува директна комуникација и можност секој со секого директно во лице во лице без посредство да се обраќа и комуницира.

Преголемиот број на членови во тимот честопати ја комплицира оваа организација, парализирајќи ја нејзината ефикасност. Никаде не е пропишан оптималниот број на членови во тимот, бидејќи тоа зависи од природната состојба која постои во тимот и од времетраењето на активностите кои се спроведуваат на организационо ниво. Каде што тимот е на пивисок степен структуриран, одреденоста на тимот во однос на бројот на членови може да поднесе поголем број на членови и обратно.

Составот на тимот е соодветно структуриран во зависност од проблемите кои ги опфаќа.

Тимот е составен од стручњаци од различни професии и специјалности, лични и други потенцијали, но тимот не е случајна заедница од стручњаци, туку внимателно создадена заедница од компетентни стручњаци кои се релевантни за согледување на природните проблеми и кои се ангажирани за нивно решавање.

Изборот на членовите на тимот не се спроведува според некои апсолутни, туку конкретни и релевантни компетенции и квалитети. Имено, овој потег во најголема мера го преземаат одредени тимови, но само повремено.

Тимот е заедничка цел на насочување на групата на стручњаци.

Воспоставувањето на основата за ангажирање на поединците и нивните меѓусебни интеракции е цел која треба да се реализира. Јасно дефинираната и прифатена цел од страна на членовите е поединечните и заеднички активности да се реализираат навремено.⁸⁹

Заедничката грижа и ефикасноста на тимот стимулира преземање на заеднички акции во духот на единството на тимот, во склоп на различните улоги, компетенции и знаења.

⁸⁹ Varvel Tricia October (2004). Team effectiveness and individual Myers-Briggs Personality Dimensions *Journal of management in engineering*. Pp. 141-142.

Тимот е организирана група во која се јасно видливи елементите на организирање: структурата на тимот , распределбата на улогите и задачите – обврските.

Структурата, брои и видови на ангажирани стручаци кои треба да се усогласени за решавање на природни проблеми и задачи. Во тимот, како и во секоја друга група доаѓа до распределба на улогите. Организацијата на тимот е битен предуслов за неговата ефикасност, но таа во никој случај не смее да биде комплицирана а наводно и неригидно поставена. Тимовите во својата работа се карактеризираат најпрвин по флексибилноста, т.е. по релативно лабилната организациона поставеност.

Личното ангажирање на членовите на тимот укажува на чинители кои во тимот не влегуваат како супериорни професионалци, туку пред се како обични луѓе – личности.

Во тимот се среќаваат луѓе со сите благодети и слабости, каде за разлика од тимовите во егзактната наука каде личната човечност во тимот се однесува само на дострелот на тимот и брзината на остварувањето и реализирањето на целите. Обучувањето за тимската работа препознава знаења и усовршување на личните квалитети во насока за воспоставувањето на редот во тимот.⁹⁰

Посебниот квалитет се однесува на интерперсоналната релација, односно, тесна, жива, циркуларна релација меѓу членовите на тимот кои прават есенција на духот на тимот.

Богатството, формата и динамиката на таквите релации се веќе проучени во првиот дел на работата.

⁹⁰ Varvel Tricia October (2004). Team effectiveness and individual Myers-Briggs Personality Dimensions *Journal of management in engineering*. Pp. 141-142.

Тимот подразбира единство, единство на духот и преземањето акција. Меѓусебната поврзаност е елемент на тимот каде секоја промена на елементот или на релацијата повлекува со себе промени во целокупноста на елементите, или во релациите помеѓу членовите внатре во тимот.⁹¹

Вакво единство и поврзаност на тимот може да донесе подобра организација во тимот и може да придонесе за подобро изнаоѓање на решенијата на проблемите и потребите на членовите.

Меѓутоа, погрешно би било единството и заедничкото изедначување со тоталитаризмот, каде се губи личниот и професионалниот идентитет на членовите на тимот. Напротив, единството означува дијалктичко единство на сите елементарни тимови, односно негови различности кои се однесуваат на динамичноста и ефикасноста.

Според изложените карактеристики тимот е : одредено усмерување на проблемот и негово природно усогласување, мала организирана група составена од професионалци кои се компетентни и кои допринесуваат со својот личен потенцијал и професионалност за решавање на проблемите кои настануваат, притоа стапувајќи во интеракции со другите членови на тимот, градејќи единствен пристап кон проблемот и тежнеат кон заедничко и професионално реализирање на целите.⁹²

2.2 Културни разлики во земјите

Различниот културен контекст во земјите може да влијае на разбирањето на терминот „тимска работа“, поради различните искуства со употребата на терминот во секојдневниот јазик, искуства од сопствената работа на личноста, и влијанието на медиумите и јавната дебата. Кога се анализираат квантитивните испитувања, не е

⁹¹ Martin G. Moehrle (2006). Exploring Problems with function analysis. Expirimental Insights for team management *Journal compilation Blackwell Publishing*. pp. 195-196

⁹² Д. Стакич, *Организација на тимската работа во социјалната работа*, Загреб, 1991 година, стр.89;
88 | Магистерски труд: Тимското работење и менаџирањето со човечките ресурси во организациите

можно да се биде сигурен што испитаниците подразбираат под тимска работа. посебно ако прашањето не нуди прецизна дефиниција. Квалитативното испитување може да ја надополни оваа информација.

Првенствено, различни историски искуства се појавуваат во земји на бившите групи на западни и источни Европски земји. Во западните Европски земји, и посебно во северно Европските земји како Шведска, Данска и Холандија, концептот за тимска работа е присутен со декади, искусувајќи голем бран во осумдесетите и деведесетите. Спротивно на ова, во источно европските земји, нови форми на работни организации и нивното влијание на ефикасноста на компаниите се зимаат во предвид од почетокот на деведесетите, па така, нивниот развој е далеку пократок. Во поглед на трансформацијата во клучни области на економијата и организацијата што овие земји мораа да поминат, имплементацијата на нови форми на работни организации не беше централна тема за дебата, туку беше и сеуште е прашање на имплементација на индивидуално ниво на компанијата.

Како вработените го разбираат терминот „тимска работа“ е поврзано со популарноста на самата тема во земјата која е во прашање. Вработените може да го сметаат тимското работење како било кој вид на соработка со колегите или да имаат почиста идеја за тим кој работи на заеднички цели, донесува заеднички одлуки во однос на тоа која акција да се примени и ја превзема одговорноста за задачата.

Во Бугарија, постои еден широк концепт на тимска работа, кој е поставен од релативно високата зачестеност на тимска работа забележана во работничката популација, од 67%.

Романија е друг пример за земја каде тимската работа има релативно кратка историја. Интересот на специјалистите и на добро етаблираните компании по овие прашања почна да се зголемува само во последните години, како што економијата стана постабилна и поразвиена. Таквите компании спроведоа студии на случај за тимска работа но ги немаат објавено овие информации.

Спротивно на ова, во земји како Данска, Шведска и Финска, во кои тимската работа има релативно долга традиција и е на врвот на експанзијата. Развојот на нови форми на работна организација, вклучувајќи тимска работа, бил дури и поддржан од владини иницијативи. Ова го покренува прашањето дали тимската работа веќе си го најде местото во мнозинство од компаниите, барем во дел, и дали трендот на организационо реструктурирање во форма на тимска работа е стабилно.

Во Данска, потврдата за податоците во тренд ја подржуваат оваа теза, покажувајќи намелен број на компании во која тимската работа била имплементирана во последните три години. Според националниот придонес, „во истражувањето од 2000 г. приближно 34% од компаниите кои биле опфатени со истражувањето одговориле дека тимската работа е воведена во последните три години. Во 2004 год. оваа бројка била приближно 26%.

2.3 Работни организации со висок перформанс

Предизвикот на компаниите во денешно време е да достават брзо и флексибилно нови квалитетни производи и услуги, со цел да можат да одговорат на поголемиот и брзо менувачките барања на клиентите. Стандардизацијата и специјализацијата ја карактеризираат традиционалната работна организација; работата е поделена во два одделни сегменти, од подготовка до поддршка на улогите, во која работниците се специјализираат со цел да го максимизираат производството.

Работните места со висок перформанс се фокусираат на зголеменото влијание на луѓето на бизнисите, како и на влијанието на процесите, методите, средината и технологијата и алатките кои ја подобруваат нивната работа.

ОВП имплементира т.н. холистички организационен пристап што значи дека се состои од рамна хиерархиска структура, ротации на работните места, самоодговорни тимови, мулти таскинг и поголема вклученост на работниците од пониските нивоа во процесот на одлучување.

Работните места со висок перформанс инвестираат во човечките ресурси и ги подржуваат нивните технички и иновативни и социјални вештини, сето ова ги унапредува добрите меѓучовечки односи на работното место од што компанијата може да има голема полза. Овој тип на организација е различен од Тајлористичката организација на работата, која се карактеризира со специјализација на задачите, пирамидална хиерахриска структура и централизација на одговорностите.

Потребата од нови форми на работни организации како добра основа за работни места со висок перформанс се смета за клучен елемент и составен дел од Лисабонската Стратегија, која ја поставува целта да ја направи економијата на ЕУ најконкурентна и динамична економија заснована на знаење во светот. Оваа економија според Лисабонската стратегија е способна за одржлив економски раст со повеќе и подобри работни места и поголема социјална вклученост до 2010 година. Оттогаш, оваа цел беше подвлечена во неколку Состаноци на Европскиот Совет.

2.4 Основен елемент во новите форми на организација на работата

Според традиционалниот систем – Тејлоровиот модел во кој работата е поделена во потесни функции со кратки, повторувачки работни циклуси и во кој работниот метод е пропишан во детали. Меѓутоа, овој систем не нуди доволен спектар за процес на надградување и иновација, што е неопходно за брза промена и адаптација. Бавноста и релативната ригидност на традиционалните организациони шеми често го заслужуваат името „синдром на диносаурус“. ⁹³Така, се чувствува важно да се вклучат работниците, а за да бидат вклучени мора да имаат можност за извршување, развивање социјални контакти и учење.

Од гледна точка на динамиката на организација на компанијата, тимска работа може да биде сметана како само еден елемент од организационата промена. Од перспектива на оваа студија, тимската работа е многу важен ЕВОН

⁹³ Frederick Taylor's Principles of Scientific Management and the Multiple Frames for Viewing Work Organizations Offered by Bolman & Deal, Carlson, and Pfeffer достапно на: <http://www.cassie-memorial.org/sjuweb/Coursework%20Web/EDU%205571/PDF/Taylor/Taylor%20Essay.pdf>

фактор, затоа што директно влијае на вработените и на квалитетот на нивниот работнички живот. Можеби поради таа причина се смета за еден од најпрогресивните инструменти на сегашната практика на организација на компанијата. Изведбата на работата на тимот е повисока отколку индивидуалната изведба кога работата бара поширок спектар на знаење, расудување и мислење. Предноста на тимската работа е значаен раст на продуктивноста во сферата што бара креативно решавање на различни задачи, висок степен на адаптабилност и оперативен менаџмент.

2.5 Улога во организационата промена

Новите форми на организација на работата се употребуваат од компании за да имплементираат стратегиски одлуки кои се донесени како одговор на широк спектар на предизвици и притисоци во организацијата.

Ставот на компаниите кон воведувањето на тимската работа е важен во процесот на имплементирање и трансформација на работната организација во РОВП. Но морам да констатирам дека тимската работа не е одговор на сите проблеми на компанијата и организациските промени обично бараат интервенции на сите нивоа во едно претпријатие. Ако компанијата одлучи да ја воведат тимската работа, а треба да се интегрира во целокупната организациона структура на претпријатието и оваа структура треба да биде адаптирана на новиот модел, или во спротивно ефикасноста на тимската работа ќе се изгуби.

Ако одредени услови се одржани, правењето на организациони промени може да се очекува да има позитивно влијание, имено подобрен иновативен капацитет и оперативна ефикасност, повисок квалитет на аутпутот, подобри меѓусебни односи на работното место и повисока продуктивност.

Главните начела се доволна автономија на тимовите и директно учество на тимските лидери. Како што коментира Ингрид Дакерт (2004), тимот мора да има вистинска тимска атмосфера, да биде иновативен како и да има придобивки во

неговата работа. Учеството во одговорноста помеѓу индивидуалните членови на тимот и поседувањето на повеќе вештини се важни предуслови за тимската ефективност. Во тимовите со повеќе вештини, границите помеѓу различни работни категории се разрушени и на тој начин се охрабруваат вработените да ги прошират нивните вештини и знаења. Постои истотака и значително намалување на структурата и на намалување на функциите, кои може да го направат потешко прифатливо за менаџерите како и за губењето на моќта. Реорганизирањето на менаџерските функции на начин кој што креира простор за автономни тимови е исто така важен предуслов за зголемена продуктивност.

Овие претпоставки се потврдени од Германски истражувачи, спроведено од Социолошкиот Истражувачки Институт на Универзитетот во Гетинген, кои исто така ја нагласуваат важноста на коректна и сеопфатна имплементација на тимското работење. Германската студија предлага „кохерентна теза“ заснована на градење на блиски врски помеѓу различните организациони димензии.

Клучното прашање е интеграцијата на работната организација и тимската работа со целокупниот организационен систем и систем на плаќањето на вработените на компанијата. Детерминацијата на плаќањето и изведбата се различни аспекти на реорганизација кои промовираат оптимизирање на процесот кој што е активно подржан од вработените.

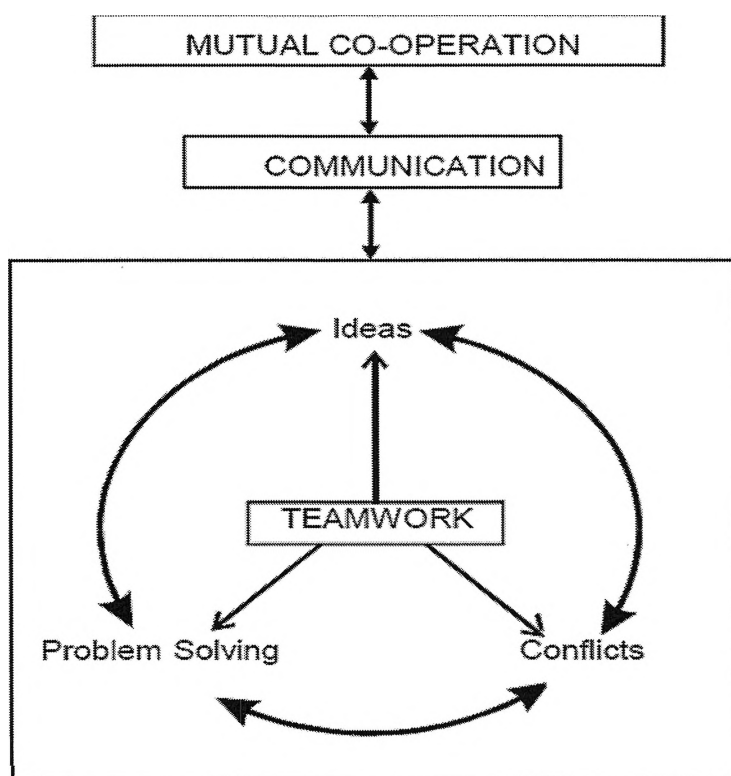
2.6 Перспектива на индивидуалниот работник

Според мнозинството на мислења од специјалисти на различни полиња, тимската работа треба да помогне да се подобри перформансот во работата на компанијата и исто така да ја подобри благосостојбата на вработените.⁹⁴ Имајќи предвид дека условите на автономните одлуки се имплементирани, со кореспондирачките моќи и одговорности за доделените задачи, тимската работа го зајакнува интересот и мотивацијата на работникот, не само во контекст на работните задачи на работникот туку исто така и во контекст на задоволството на вработените.

⁹⁴ Гулоусен, 1997, Хајес, 2005 година;

3. ОСНОВИ НА ТИМСКА РАБОТА

Еден тим е група на луѓе кои ги извршуваат работите колективно. Најголем успех се постигнува кога се избира добар тим. Правец кон истата цел на тимот е многу важна работа за успехот. На патот кон целта може да се променат некои работи, но целта не може да е промени. Тоа е потребно за да се изберат способни, интелигентни и комуникативни поединци кои знаат за проблемот и сакаат да соработуваат во работата во тимот. Тоа е потребно за да ги наведе сите луѓе за иста цел.



Слика 1: Фактори кои се неизбежно поврзани со тимската работа. ⁹⁵

⁹⁵ **Извор:** Barbka RUPAR University of Maribor, Faculty of Organisational Sciences Kidričeva 55a, 4000 Kranj, Slovenija Marko RUPAR The Republic of Slovenia, The Ministry of Defence, The Slovenian Army, The Centre for Army Schools Koščeva 6, 1210 Ljubljana, Slovenija

Од горната слика можеме да видиме дека тимската работа е поврзана со потрага по идеи, при настанување на конфликти и решавање на проблеми и овие фактори се реципрочно поврзани и зависни едни од други. Комуникацијата е вземна соработка и присутна е насекаде.

1. Тимска работа- идеи

Тимската работа во прв ред претставува збирка на идеи меѓу тим на учесници за постигнување на одредена цел. Колективниот напад е еден од најпознатите Спајк техники за собирање на идеи, при што учесниците ги даваат своите идеи и лидерот ги пишува по редослед. Учесниците се темпирани и на тој начин потоа се креираат коментари и вреднување на идеи.

2. Тимска работа – конфликти

Кога и да се работи во тим, ставовите на секој од учесниците се разликува. Конфликтите можат да настанат во врска со одлуката како да се постигне посакуваната цел или некој од учесниците да се спротивстави за самата цел. Тешко е да се рангираат проблемите според важноста.

3. Тимска работа – решавање проблеми

Тимот не е доволно ефикасен ако не може да се реши зададениот проблем кога поединецот мора да ја исполни зададената задача. Синхронизацијата на поединците, взаемна адаптација и соработка се неопходни за решавање на проблем.

4. Идеи – конфликти / конфликти – идеи

Целта на тимската работа е да ги реши проблемите. Индивидуалните идеи на граѓаните доаѓаат со цел да се согледа нивната различност, без оглед на колективната цел. Ова е причината зошто се чести конфликтите во групата, кои истовремено мораат да бидат решени. Врз основа на конфликтите најчесто се доаѓа до решавање на проблемот.

5. Конфликти – решавање на проблем/ решавање на конфликти

Конфликтот може да помогне да се најде најдоброто решение за некој проблем. Тоа значи решение кое ќе биде подржано од мнозинството на поединци. Кога еден проблем се решава, потоа се јавува нов конфликт. Никогаш не завршува кругот од кој што двете страни пронаоѓаат решение, со цел да се изнајде оптималниот начин за решавање на проблемот.

6. Решавање проблеми – идеи

Проблемот што произлегува е најефикасното решение за собирање на идеи од повеќето учесници на тимот. Ова е изразување на своето мислење на секој член на тимот, неговите желби и идеи.

7. Тимска работа- комуникација / меѓусебна соработка – комуникација

Комуникацијата и меѓусебната соработка се потребни за целата тимска работа, како адаптацијата и прилагодување на истата. Без ова тимската работа е неуспешна. Комуникацијата може да биде вербална (изразена преку зборување) и невербална (изразена од страна на писмена форма). Во повеќето случаи се обидуваме да ги утврдиме целите и кои се правците до нивно постигнување. Ако не постои комуникација и изразување на сопствените мислења, ако не се подготвени членовите на тимот и се плашат од конфликти и ако не се заинтересирани за колективно решение на проблемот подобро е да се избегне тимската работа. Учесниците мора да бидат мотивирани за тимската работа. Со меѓусебна соработка на целиот тим има подобар квалитет во работата со тоа подобро работење и поголем успех на сите нивоа.

3.1 Развој на тимската работа

Денес, тимската работа е се повеќе присутна и има зголемена вредност. Бројни автори од целиот свет пишуваат за тимската работа и за тимовите. Нејзиното присуство најмногу се гледа во профитни и непрофитни организации.



Слика 3: Развојни фази на тимот;⁹⁶

Врз основа на комуникацијата и набљудувањето на учесниците на тимот меѓусебно да се запознаат едни со други во првата фаза. Кога тие се обврзуваат

⁹⁶ **Извор:** Barbka RUPAR University of Maribor, Faculty of Organisational Sciences Kidričeva 55a, 4000 Kranj, Slovenija Marko RUPAR The Republic of Slovenia, The Ministry of Defence, The Slovenian Army, The Centre for Army Schools Koščeva 6, 1210 Ljubljana, Slovenija

за заедничкиот проблем кој го имаат, се јавуваат нивни слични и различни гледишта и придобивките од поединците во соработката или отпорот кој се јавува во текот на мерките кои се превземаат за исполнувањето на некоја тимска цел. Идеите се битни во оваа фаза, врз основа на адаптација на следната фаза која мора да се прилагоди. Затоа мора да се постигне консензус и поддршка на мнозинството во тимот. Кога ќе дојде до заедничко решение неопходно е да се реализира идејата. Оваа е најважната и најсложената фаза за успешна тимска работа. Тимските членови мора да бидат претпазливи дека не е изгубена поддршката од соработниците на тимот за време на реализацијата на плановите, затоа што следната фаза вклучува прием на нови одговорности

Во многу случаи во овој момент некои членови се менуваат, исто така и менаџерите, па затоа ние сме назад во првата фаза. Важно е дека Работната група се одржува како тим. Така, тимот на равој значи еден континуиран процес со кој само може да се прекине со уништување на тимот.

3.2 Тимски конфликти

Многу пати се јавуваат конфликти и аргументи за кои треба да се реши одреден проблем, во рамките на тимската работа. Во повеќето случаи тензии се јавуваат меѓу лидерите, работниците и меѓу самите работници. Понекогаш целиот тим му се противи на лидерот. **Таквите конфликти се неизбежни во меѓусебни односи. Ако мислиме дека поуспешни се тимовите кои немаат конфликти, тогаш сме згрешиле. Конфликтот е нормално нешто, различни мислења и идеи може да овозможат да се постигне оптимано решение. Мора да се соочат поединци со конфликтот во право време, напротив, проблемот да стане дел од целиот тим.**

Конфликтот е интеракција на меѓусебно зависни луѓе и групи, кои доживуваат несогласност во своите цели и бариери на нивно остварување. Ако двајца се независни еден од друг, конфликтот не може да се јави помеѓу нив. Исто така, постои и конфликт ако нивните страни станат зависни една од друга. Кога настанува конфликт постои меѓузависност, бидејќи на резултатот од едниот се

зависни постапките на другиот (ако едно лице не ја заврши работата на време, целата група не може да ја исполни целта). Конфликти може да се појават, кога се јавува попречување или ако тие се спротивни на целта. Конфликтот може да биде позитивен и негативен. Конфликтот е штетен, кога наместо да соработуваат вработените се спротивставуваат и доаѓа до зголемување на трошоците.⁹⁷

3.2.1 Решавање на конфликтот

Кога ќе забележиме конфликт, мора успешно да се реши без разлика на причините. Причините се важни, така што ќе може да почне решавањето на потеклото на конфликтот. На пример, ако два члена на тимот ги искажуваат своите лични проблеми, а тоа влијае на тимската работа, конфликтот може да биде корисен доколку лицето си ја признае вината и се дознае причината на која што ќе настојува да го реши проблемот. Меѓутоа во организацијата постои решавање на конфликт кој не ги вклучува личните проблеми. Односите меѓу колегаите секогаш се разликуваат, тие ретко се хармонични без било каков отпор. Тоа е важно за да се препознаат и решат конфликтите кога тие се јавуваат. Ако конфликтите се постојани, мора да има пат до нивно решавање, за да се намали конфликтот, моделира, а исто така и да се реши. Ние можеме дури и да го направиме поголем конфликтот, ако се избере погрешен пат за негово решавање.⁹⁸

⁹⁷ Водење состаноци, (2002), андрагошки прирачник, Педагошки центар „Дидактика“, Скопје.

⁹⁸ Водење состаноци, (2002), андрагошки прирачник, Педагошки центар „Дидактика“, Скопје.

IV ЛИДЕРСТВОТО, МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ И ТИМСКАТА РАБОТА

1. ЛИДЕРСТВО И МЕНАЏМЕНТ

Лидерството и менаџментот се два поими, кои често се користат како замена еден за друг, но тие всушност објаснуваат два различни концепти. Лидерството е само дел од многуте предности што еден успешен менаџер треба да ги поседува. **Треба да се посвети големо внимание за да се направи разлика помеѓу двата поима.**⁹⁹

Главната цел што треба да ја има менаџерот е да ги максимира излезните резултати на организацијата со административно извршување. За остварување на ова, лидерите мора врз себе да ги преземат функциите: организирање, планирање, вработување, насочување и контролирање.

Лидерството е само една значајна компонента од функцијата насочување. Менаџерот не може само да биде само лидер, тој исто така има формален авторитет и да биде ефективен.

Менаџментот ги прави работите да бидат вистински, а лидерот прави вистински работи. Менаџментот вообичаено се состои од луѓе што имаат искуство во подрачјето на нивната работа и кои имаат работено на издигнувањето на компанијата. Менаџерот знае како работи секој дел од системот, а исто така може да поседува и добро техничко знаење.

“Традиционалното гледање на менаџментот е дека тој ги заменува четирите главни функции планирање, организирање, водење и контролирање (координирање)”

⁹⁹ Бланчард Кен, Зигарми Патриша, Загарми Дреј „Лидерство и менаџерот“ – Скопје, (2008);

1.1 Видови на лидерство

Директното ниво на лидерство е лидерство лице в лице, или прва линија на лидерство. Ова ниво на лидерство го има во организациите во кои подредените своите лидери ги гледаат цело време. Тоа се групи, тимови, одделенија, сектори. Опсегот на влијание на лидерот на директно ниво на лидерство може да се протега како влијание врз десетина до влијание врз неколку стотина лица.

Директните лидери ги развиваат односите со нивните подредени, човек-човек, но тие понекогаш влијаат на организацијата преку нивните подредени. **Лидерите на директно ниво на лидерство се доволно блиску за да можат да ги гледаат работите брзо и да знаат дали тие се одвиваат добро или не и да знаат како да го насочат решавањето на проблемите.**

Лидерите на **организационото ниво** на лидерство имаат влијание врз поголем број на лица во зависност од големината на организацијата.. Лидерите на организационото ниво на лидерството имаат персонал или цел штаб, кој им помага да ги водат нивните луѓе и да бидат менаџери на ресурсите со кои располага организацијата.¹⁰⁰

Способностите што треба да ги имаат лидерите на организационо ниво се разликуваат од способностите што треба да ги имаат лидерите на директно ниво,но само по нивната ширина а не и по нивниот редослед. Домените на способностите се слични,но лидерите на организационото ниво мора да работат многу покомплексно,со многу повеќе луѓе,со многу несигурност и со многу несакани последици.

Тие своето влијание врз вработените го создаваат преку подготвување на политика и интегрирање на политиката во системот, а не со директни контакти, лице в лице. Организационото ниво на лидерство опфаќа лидери, кои раководат

¹⁰⁰ Petković, M., Jovanović, M., *Organizaciono ponašanje*, Megatrend, Beograd 2001.

со работни групи сврзани со извршувањето на работните задачи на организационите единици.

Стратешкото ниво на лидерство значи воспоставување структура на организацијата, алоцирање ресурсите,соопштување стратегиската визија и подготвување на фирмата за извршување на нејзината идна улога.

Лидерите на стратешко ниво работат во неизвесна околина со голем комплекс на проблеми, кои влијаат и се под влијание од настани и организации надвор од фирмата.

Лидерството на стратешко ниво вклучува многу луѓе,од сите лидерски способности и активности кои се совладуваат на директно и организационо ниво на лидерство,но стратешкото лидерство бара и други кои се покомплексни и кои индиректно се учат. **Лидерите на стратешко ниво** се заинтересирани за околностите во кои функционира фирмата,нивните одлуки ги образложуваат барањата за нови производи,за истражување и развој,соработка со други фирми и слично.¹⁰¹

Лидерите на стратешко ниво на лидерство често не можат да го видат остварувањето на нивните идеи за време на нивниот мандат,меѓутоа нивните иницијативи можат да се најдат во годишните планови и со нивната реализација да се остварат.Од друга страна,некои стратешки одлуки веднаш можат да се најдат на насловните страници на весниците или на телевизија. Менаџерската улога е својствена улога за менаџерот. Денес се повеќе се бара професионалност во извршувањето на раководната функција. Менаџерот планира, организира,раководи, дава наредби и се труди најдобро да ја изврши мисијата во организацијата. Основни улоги и групи на менаџер – лидерот се:

Лидерска група
Менаџерска група

Лидер
Менаџер

¹⁰¹Čamilović S., Vujić V., *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd 2006.

Координаторска група
Модераторска група
Информациска група
Супервизорска група
Одлучувачка група

Координатор
Модератор
Информатор
Супервизор
Одлучувач

Модераторската група е својствена на менаџер-лидер. Менаџерот-лидер како еднаков меѓу еднаквите, иницира и креира активности, проблемите тимски ги поставува на заедничка дискусија и истата на крајот ја обликува, постојано комуницира како со соработниците така и со вработените и многу природно се однесува во работната средина.

Информациската улога се состои во тоа што менаџерот прима, селектира и испраќа информации и се јавува во улога на: примател, селектор и давател и пренесувач на информации.

1.2 Карактеристики на лидерите

Кога станува збор за карактеристиките што треба да ги поседува еден лидер, тогаш може да се каже дека: лидерот е човек – добар или лош, кој може да ги придобие или да ги мотивира луѓето да го следат. **Лидерот мора да има силен карактер за да може да ги инспирира другите да го следат со доброволност.**

Лидерот мора:

- *Да има пренослив оптимизам;*
- *Да покажува почитување на принципите и на средствата за работа, дури и кога и самиот не е сигурен во материјалните резултати.*
- *Да поседува чувство на праведност во кое другите ќе имаат доверба. Добро да ја познава човековата природа.*
- *Да има самоконтрола*
- *Да биде добар пресудувач по карактер и одбирач на луѓе.*

- *Да биде во состојба да доминира и на крајот да може да управува со се што е околу него.*

Лидерот исто така треба да има четири основни доблести :

- **Внимателност: мудрост и тактичност**
- **Праведност**
- **Воздржаност: самоконтрола чувствителност и трпение**
- **Храброст**

Да се биде лидер значи да се развијат сите аспекти на човековата личност, односно, да се биде, да се знае и да се работи.

1.3 Вредности на лидерот

Според некои критериуми развиени во САД, вредностите што треба да ги има лидерот се следните :¹⁰²

- **Лојалност (Lojality)**
- **Должност (Duty)**
- **Почитување (Respect)**
- **Несебичност во службата (Selfless Service)**
- **Чесност (Honor)**
- **Интегритет (Integrity)**
- **Лична храброст (Personal Courage)**

Разбирањето на **вредностите** е прв чекор. Секој лидер треба да ги разбира и да верува во неговите акции и да ги прифати и да живее со нив.

Лојалноста се искажува како доблест и обврзност да се почитува Уставот, законите и власта, да се биде верен на институцијата и вработените. Лојалноста не треба само да се очекува од другите , туку таа треба да им се дава.

¹⁰² <http://guides.wsj.com/management/developing-a-leadership-style/what-is-the-difference-between-management-and-leadership/>

Должноста започнува со она што се бара од лидерот и од другите, согласно прописите, регулативите и наредбите но таа вклучува и повеќе од тоа.

Почитувањето значи признавање и прифаќање на личниот дигнитет и вредноста на сите луѓе, без оглед на расата, полот, верата или религиските уверувања.

Несебичност во службата значи да се работи она што е вистинско за организацијата и за луѓето што работат со лидерот заедно, при што овие одговорности мора да се стават над личните интереси.

Чесноста значи да се стават вредности на фирмата над личните интереси, над кариерата и личниот комфорт.

Интегритетот значи дека тие ги прават нивните принципи познати и постојани. Да се има интегритет значи да се биде целосно морален и искрен кон самиот себеси.

Личната храброст има две форми – физичка (да се надмине стравот од повреди и извршување на обврски) и морална храброст (да се остане цврст дури и под дејство на закани

1.4 Вештини на лидерот

А) Вештини на лидерот на директно ниво на лидерство

Лидерите на директно ниво на лидерство, за да можат да преферираат ред и дисциплина во извршувањето на одлуките треба да имаат: интерперсонални вештини, кои опфаќаат способност за комуницирање, надзор, советување, критичко резонирање, етичко резонирање, рефлексно размослување и др. Во рамките на интерперсоналните вештини и способноста за комуницирање значи пренесување на информациите до подредените на начин кој е лесно разбирлив за нив. Покрај овој начин на комуницирање, се применува и т.н. неформално комуницирање, односно лице в лице конверзација.¹⁰³

¹⁰³ Buble M., *Management*, Ekonomski fakultet, Split 2000.

Надзорот, кој го вршат директните лидери значи поверување, а со тоа и воспоставување рамнотежа тоа да не биде ниту преобилно ниту недоволно. Советувањето е насочена комуникација кон подредените за да подготват план за извршување на неопходните акции со кои ќе се остварат задачите. Во рамките на концептуалните вештини, способноста за критичко резонирање значи оспособеност на лидерот да размислува за решавање на проблемите.

Креативното размислување значи барање решение за некој проблем кој дотогаш се нема појавено, или пак решавање на стар проблем на нов начин.

Етичкото резонирање значи лидерот да ги прави вистинските работи со вистинско резонирање цело време.

Рефлективното размислување значи развојот на лидерот да нема вакуум, секој лидер да биде отворен за примање на повратни информации за извршување на работите.

Техничките вештини се изразуваат преку способноста на лидерот да ја знае опремата, средствата, системите и се она што како средства е неопходно за да може да се реализираат акциите.

Тактичките вештини овозможуваат успешно извршување на задачите и донесување на одлуки. За да се стекнат тактичките вештини, неопходно е соодветно обучување, како најдобар начин за унапредување на индивидуалните и заедничките способности како и за зајакнување на оперативните можности (кондиција).

Успешното одржување на военото поле се сосостои од вештините на војниците кои мора да ги имаат за да можат да ја вршат работата на професионален начин а лидерите да се грижат за нив, да ја извршат работата на специфичен начин.

Б) Вештини на лидерот на организационо ниво

Лидерите на организационото ниво на лидерството продолжуваат со користење на вештините што треба да ги имаат лидерите на директно ниво на лидерство, меѓутоа тие мора да научат и дополнителни вештини.

Интерперсоналните вештини на лидерите на организационо ниво се однесуваат на разбирањето на работниците, комуницирањето и надзорот.

Разбирањето на работниците, лидерите на организационото ниво го користат да ги мотивираат подредените и да ги поттикнат нивните иницијативи за успешно остварување на задачите, да градат добра организациона дисциплина и да ги почитуваат утврдените стандарди.

Комуницирањето, како способност на лидерството значи вклучување на подредените, отворено комуницирање со нив, ценење на вредноста на нивното мислење, градење на позитивен пат за помош на лидерите на организационо ниво да ги надминат спротивставувањата и да градат доверба.

Надзорот од лидерите на организационо ниво значи обезбедување на повратни информации, поттикнување на стартната информација и унапредување на извршувањето на работите со цел да успеат во тоа. Со спроведување на надзорот може да се води кон успех, посебно во случаи кога намерите на лидерите не се целосно од прв пат разбрани.

Концептуалните вештини на лидерите на организационо ниво бара разбирање на системот и развивање способности за селектирање, односно брзо идентификување на информациите кои се однесуваат на задачите, нивно задржување и издвојување на значајните од незначајните.¹⁰⁴

В) Вештини на лидерот на стратегиско ниво

¹⁰⁴ Buble M., *Management*, Ekonomski fakultet, Split 2000.

Лидерите на стратегиското ниво живеат со вредностите што треба да ги имаат на кое било ниво на лидерство, но тие како лидери на стратегиското ниво се соочуваат со додатни предизвици.

Лидерите на стратегиското ниво на лидерство ги користат интерперсоналните вештини што ги стекнале како лидери на директно или организационо ниво, но делокругот, нивната одговорност и авторитетот бара лидери со невообичаено софистицирани интерперсонални вештини. **Комуницирањето** на стратегиско ниво е сложено и се однесува на широк круг луѓе-персонал, функционални и оперативни компоненти поврзани во дејствувањето едни со други и со надворешната околина. Една од формите на комуницирањето на лидерите на стратегиско ниво е дијалогот. **Дијалогот** е конверзација меѓу двајца и повеќе луѓе и тој не е само активно слушање, туку и внимателно размислување што да се рече или да не се рече, логично проценување на разговорот без лични предрасуди. За да се биде добар преговарач, треба да се има способност да се слуша, да се прифаќа разговорот и да се биде објективен, да се биде тактичен и дискретен и да постои способност да се постигне согласност со тие со кои се преговара. Лидерите на стратегиското ниво не само што имаат авторитет, туку и одговорност да изберат и постават персонал со добри карактеристики. Стратешките лидери треба да имаат мудрост, а мудроста не е знаење. Исто така, развиваат и обликуваат визија и инспирираат соработка и вложување напори за разработка на визијата до детали. Лидерите на стратегиското ниво својата работа ја работат на високо ниво, а тоа бара широк спектар на технички способности. Една од тие е стратешката умешност, која најшироко е дефинирана како вештина за формулирање, координирање и креирање на идеи, начини и средства да се унапредат и одбранат интересите на фирмата. Една од способностите на лидерите на стратегиското ниво е умешноста за создавање услови за примена на технологија, која овозможува да се стекнат конкурентски предности. **Лидерите на стратегиското ниво работат за да го изразат своето влијание во рамките на работењето во нивната организација и надвор, во околината. Тоа го остваруваат преку комуницирање,**

донесување на одлуки и решенија. Лидерите се секогаш отворени за нови идеи од најразлични извори, не само однатре од нивната организација, туку и од други места.¹⁰⁵

2. ЛИДЕРСТВОТО, ЕТИКАТА И ВРЕДНОСТИТЕ ВО ПРЕТПРИЈАТИЕТО

Лидерството како процес влијае на другите за да ги остваруваат задачите преку поставување цели, давање насоки и преку мотивирање на вработените.

¹⁰⁵ Buble M., *Management*, Ekonomski fakultet, Split 2000.

Факторите што го определуваат нивото на лидерството можат да го вклучат опсегот на контрола, нивото на раководство и степенот на влијание што го има лидерот на позицијата на која се наоѓа.

Всушност, поголемиот број лидерски позиции се на директно ниво на лидерство и секој лидер, на кое било ниво на лидерство дејствува како директен лидер, кога тоа го прави директно со подредените.

Денешните лидери секојдневно се соочуваат со притисоци кои ја предизвикуваат нивната способност да направат правилни одлуки: притисоци за намалување на трошоците, зголемување на профитот, исполнување на барањата на различните стеикхолдери и сл. Создавањето на етичко претпријатие во голема мера зависи од однесувањето на неговите лидери.¹⁰⁶

Лидерите можат да предизвикаат работите да се одвиваат во лоша насока доколку прекумерно го промовираат сопствениот интерес, практикуваат измами, не ги исполнуваат ветувањата и кога им недостасува храброст, да се спротивстават на неправедните постапки. Етичките лидери се скромни, чесни и отворени.

Тие се загрижени за општото добро, се борат за правда и демонстрираат храброст да застанат зад она што е исправно. Делувањето како етички лидер, подразбира демонстрирање на важноста да се работи во корист на луѓето и општеството, но воедно и зголемување на профитот и личната добивка.

Ефективноста на лидерите во голема мера е детерминирана од развивањето на етички и доверливи односи со оние, кои сакаат да ги раководат.

Лидерите, кои се способни да одржат рамнотежа помеѓу претприемничките вештини и корпоративното одговорно и етичко однесување, се ефективни лидери во денешната економија. Претпријатијата се сè помалку стабилни и предвидливи,

¹⁰⁶ Džamić, L., *Public Relations*, UFA Media, Beograd 1995.

па бирократските правила за дефинирање на очекувањата и односите се заменуваат со цврсти односи на доверба.

Менаџерите, кои се перцепирани како неетички и недоверливи, имаат мали изгледи да бидат ефективни лидери. За да бидат успешни, повеќе не е доволно менаџерите-лидери да бидат интеллигентни, вредни и компетентни во нивната техничка специјалност.¹⁰⁷

Истражувањата покажуваат дека, и покрај поседувањето на овие посакувани квалитети, тие можат да бидат неефективни, доколку се перцепирани како арогантни, одмаздољубиви, недоверливи, себични, компулсивни, претерани контролори, нечувствителни и навредливи.

Констатираме дека денешните, успешни менаџери-лидери се поединци, кои имаат изразена индивидуалност, интегритет и препознатливост, поединци со цврсти начела, стабилни и доследни во борбата за остварување на организациските цели. Овие лидери се раководат според етичките вредности и ги водат и подучуваат своите следбеници со сопствениот пример.

Лидерите претставуваат модели за посакувано однесување и етичката димензија на нивните активности и одлуки постојано се оценува од страна на нивните следбеници. Делата и активностите зборуваат погласно од зборовите; начинот на кој менаџерите-лидери се однесуваат кон сопствениците, потрошувачите, вработените и останатите стеикхолдери ги поставува стандардите за прифатливо однесување во рамките на претпријатието.

Лидерското однесување, кое е доследно до етичките норми, се пренесува надолу до нивните следбеници, исто како и неетичкото лидерско однесување. Менаџерите како лидери, веќе биле унапредени на работното место, па нивните секојдневни работни активности претставуваат индикатори, за подредените, за тоа какво однесување е потребно за да се напредува.

Вредните, совесни, грижливи и морални менаџери, кои создаваат висококвалитетни резултати тежнеат да привлечат, развијат и промовираат вредни, совесни, грижливи и морални вработени, кои создаваат

¹⁰⁷ Ćamilović S., Vujić V., *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd 2006.

висококвалитетни резултати. Од друга страна, доколку менаџерите доцнат, заминуваат порано, лошо работат, не ја почитуваат довербата, и ги „заобиколуваат етичките кошиња“ за остварување на поставените цели, тогаш на истиот начин ќе се однесуваат и подредените, особено кога менаџерот не е присутен.

Долгорочниот опстанок и развој на претпријатијата започнува со етичко лидерство. Претпријатие на кое му недостасува вистинско и етичко лидерство, порано или подоцна ќе биде во сериозни проблеми. Етичките лидери градат односи на доверба и почит со своите следбеници и на тој начин влијаат врз развивањето на цврста волја кај следбениците за остварување на работните задачи. Од друга страна, лукавите и неетички лидерски постапки, порано или подоцна, предизвикуваат намалување на довербата, меѓусебно непочитување, малверзации и измами, што неминовно води до хаотична ситуација во претпријатието.

Етичките лидери се неопходен услов за интегрирање на етичките вредности во културата на претпријатијата. Остварувањето на мисијата и целите на претпријатијата зависи од нивната визија. Тие ги оценуваат потребите и очекувањата на следбениците, ги мотивираат, ги насочуваат и на тој начин ја остваруваат поставената визија. Тие се клучни фигури за комуницирање на посакуваните вредности и однесувања.

За успех, на претпријатијата им е потребен спој од стратегија и култура, кој може да биде постигнат со ефективно лидерство. Моралните принципи и интегритетот на лидерите претставуваат основа за стратегиско размислување и градење на силна корпоративна култура. Улогата на лидерите во развивањето на корпоративна култура, чии суштински карактеристики се етичките вредности и стандарди, е многу важна.

Генерално, квалитетот на живот и самиот опстанок на човечкото општество зависат од етичкиот код на неговите членови. Како и да е, етичкиот код на членовите во голема мера е детерминиран од поединците, кои се на лидерски позиции. Начинот на кој овие лидери функционираат на нивните влијателни позиции, може директно да придонесе за зацврстување или дегенерирање на

етичката основа на општеството. Лидерството во голема мера го одредува успехот или неуспехот, без разлика дали се работи за претпријатие, војна, друштвена игра, семејство или општество.

Од претходните сознанија можеме да заклучиме дека етиката мора да биде неразделен дел на секој ефективен менаџер-лидер и негова значајна задача е да постави етичка инфраструктура во претпријатието со кое раководи.¹⁰⁸

V МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. ПРОБЛЕМ И ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

¹⁰⁸ Петкови , М., Јованови , М., *Организационо ѝона анје*, Мегатренд, Београд 2001.

Првата целина или **проблемот на истражување** е: На кој начин ќе се дефинира и како ќе се мери, односно изразува успешното водство на тимското работење и менаџирање со човечките ресурси. Проблемот е пред сè од теоретска природа и ќе бара пристап во обидот да изнајде вистинска основа за успешно водство на тимското работење и менаџирање со човечките ресурси и согледба на потребите и недостатоци во тимското работење и менаџирање со човечките ресурси. **Овде, како дел од предметот на истражување се истакнуваат критериумите за утврдување на вредностите и стандардите на однесување на ресурсите во организацијата.**

Предметот на истражување во трудот е тимско работење и менаџирање со човечките ресурси во организацијата со голед на големото значење за успешноста на секоја фирма, бидејќи нејзината успешност всушност е производ на напорна и квалитетна практика на сите оние кои се вработени во фирмата. За успешноста за една фирма влијаат повеќе фактори меѓу кои и: искуството, возраста, лојалноста кон фирмата, верувањето за потеклото на резултатот и квалитетот како битен фактор за развојот на една фирма. Постојат четири елементи во кругот на организацијата:

- **Членови;**
- **Лидери;**
- **Помагач или координатор;**
- **Управување.**

Членовите се примарниот елемент на организацијата. Членовите ја изучуваат основата за решавање на проблемите и контрола врз квалитетот и техниката, па оттаму се поседува и способност да се идентификуваат и да ги решат проблемите поврзани со работата.

Лидерите, тие се обично и надзорници на членовите во една организација. Тие се одликуваат со водачки способности со кои го водат кругот на тимот и одговараат за организацијата како и нејзиниот успех.

Помагач во целокупната менаџерска програма и нејзиниот квалитет ја има личноста која се смета за најодговорна за остварениот успех, особно во рамките на една организација. Помагачот мора да ја координира средбата, обуката помеѓу повеќе лидери и членови на организацијата.

Управувањето може да се одолговлекува преку преговори, особено во однос на прифаќањето или неприфаќањето на препораки квалитетот на тимот, меѓутоа подолготрајното игнорирање доведува до губење на програмата, како и игнорирање на програмата што произлегува од него. Основна цел на обуката е дека идеите треба да бидат лесно остварливи и да го олесни начинот на разбирање за нивно решавање. Обуката мора да биде слична со одредени сегменти:

1. Вовед за квалитет на деловниот круг;

2. Brainstorming ;

3. Собирање на податоци;

4. Причини и последици од анализа;

5. Парето анализа;

6. Земање на примероци;

7. Контрола на топ листите;

8. Техники за презентација.

2. ЦЕЛИ И КАРАКТЕР НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Основна цел на ова истражување е тимското работење и менаџирање на човечките ресурси во организациите. Да се увиди дали во фирмите постои

115 | Магистерски труд: Тимското работење и менаџирањето со човечките ресурси во организациите

почитување на стандардите и вредностите на однесување, кои ги има поставено една фирма, преку сите клучни точки за квалитет на тимското работење и менаџирање на човечките ресурси во организацијата. Целта да се согледаат можните траектории на движење во иднина, и алтернативите на постоечките механизми на функционирање.

Во однос на карактерот на истражувањето, станува збор за фундаментално теориско истражување од квалитативна природа. Исто така ова истражување претставува современо истражување од компаративен карактер кај тимското работење и менаџирање на човечките ресурси во организацијата.

Целта на истражувањето е утврдување како и на кој начин се врши тимското работење и менаџирањето со човековите ресурси, кои се факторите кои влијаат за успешна тимска работа и менаџирањето со човечките ресурси.

Покрај набљудувањето на севкупната зачестеност на овој тип на работни организации во различни Европски земји, студијата ја испитува распространтоста на специфични форми на тимското работење. - Разгледува дали тимското работење влијае на средината за учење во едно претријатие. Посебно внимание е посветено на можните негативни влијанија на тимското работење, како на пример интензитетот на работа и оптовареноста со работа. Сето ова се заснова на придонесот од 16 национални кореспонденти кои известуваат во Европската Опсерваторија за Работни Услови (ЕОРУ).

Земајќи ја во предвид дихотомната природа на предметот на истражување, се издвојуваат следните поединечни цели на истражување:

- **Како и со кои механизми може да се споредува нивото на успешно водство на тимското работење и менаџирање со човечките ресурси;**
- **Со кои мерила ќе се определи нивото на квалитет на тимското работење и менаџирање со човечките ресурси;**

- **Да се истражи тимското работење и менаџирање со човечките ресурси во различни Европски земји.**

Овој труд ја потенцира важноста на успешното водство во тимското работење и менаџирање со човечките ресурси во организацијата. Како и тимското работење и менаџирање со човечките ресурси во различни Европски земји.

Добиените податоци и материјали се основа за идно усовршување, унапредување и дополнување на научните знаења од оваа област.

3. ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Задачите на ова истражување се конкретни и директно поврзани со поставените цели, што може да се дополнат со развојот на менаџирање на човечките ресурси во земјите од Европската Унија.

Труд го мапира прашањето за тимската работа, покриено од истражувања во во одделни Европски држави. Тимското работење во овој случај се смета единствено како еден елемент од новите форми на организација на работењето и како значајна компонента на „работните организациите со висок перформанс“.

Целта на истражувањето е утврдување како и на кој начин се врши тимското работење и менаџирањето со човековите ресурси, кои се факторите кои влијаат за успешна тимска работа и менаџирањето со човечките ресурси.

Фокусот е насочен и на одредени специфични аспекти на тимското работење и покрај набљудувањето на севкупната зачестеност во различни Европски земји, се испитува распространтоста на специфични форми на тимското работење. Се согледува дали тимското работење влијае на средината за учење во една организација. Посебно внимание е посветено на можните негативни влијаниа на тимското работење, како на пример интензитетот на работа и оптовареноста со работа.

4. ХИПОТЕЗА

Општата хипотеза упатува дека:

1. Постои разлика во степенот на тимското работење и менаџирање со човечките ресурси во различни земји во Европа ;
2. Постои поврзаност помеѓу тимското работење и моделот на менаџирање со човечките ресурси во различни земји во Европа ;

Како посебни хипотези се поставени:

1. начинот на менаџирање на човечките ресурси и на тимското работење во различни земји во Европа .
2. тимското работење и менаџирањето со човечките ресурси во организациите го детерминират и насочуват функционирањето на вработените и го намалува ризикот од неправилности при работењето.

5. МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ

Токму во теоретскиот дел од овој труд се елаборирани прашања кои се однесуваат на менаџирањето со човечки ресурси. Во методолошкиот дел е разработен идејниот проект како етапа на подготовка за истражување. Во третиот дел е направена анализа и интерпретација на добиените резултати од истражувањето.

Сето ова се заснова на придонесот од повеќе национални кореспонденти кои известуваат во Европската Опсерваторија за Работни Услови (ЕОРУ). Методите кои се применети во истражувањето се: опсервациски метод, аналитичкиот метод, синтетички, дескриптивен, компаративен.

Опсервациски метод се применува при собирање на потребната литература и избирање на најсоодветна литература за обработка на магистерскиот труд.

Со аналитичкиот метод преку теориска анализа на проблемот заснована врз анализа на содржината и компаративна анализа на соодветната и достапната научна и стручна литература. При сето ова ќе се води сметка за категоризација на изворите и строга определба на единиците на анализа што ќе придонесе кон што поголема објективност на резултатите. компарација - споредба на начинот на работа на тимското работење.

Со синтетичкиот метод дојдовме до сознание за менаџирањето со човековите ресурси врз основа на сознанијата за неговите основни функции(планирање, регрутација и селекција). Со дескриптивниот метод го опишеме менаџирањето со човековите ресурси во различни Европски земји. Со компаративниот метод направивме една енаџирање со човековите ресурси набљудувањето на севкупната зачестеност на овој тип на работни организации во различни Европски земји, се испитува распространтоста на специфични форми на тимското работење и менаџирање со човечките ресурси. Тука се работи за вметнати како дел од прилозите со кои самостојно ќе може да се послужи читателот.

Со **дескриптивниот метод** - Го опишеме менаџирањето со човековите ресурси во различни Европски земји.

Со **Компаративниот метод** - Направиме една компарација - споредба на начинот на работа на тимското работење и менаџирање со човековите ресурси набљудувањето на севкупната зачестеност на овој тип на работни организации во различни Европски земји, се испитува распространтоста на специфични форми на тимското работење и менаџирање со човечките ресурси.

VI АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ

Преку методите на анализа на содржина и компаративна анализа се добива преглед за квалитетот на тимското работење и менаџирање на човечките ресурси во организацијата во различни Европски земји, со посебен осврт на неколку специфични аспекти од нивното функционирање кои беа клучни за успехот во истражување. Утврдени се недостатоците и потребите на тимското работење и менаџирање на човечките ресурси во организацијата, како и контекст во кој секој од нив функционира, со ова се одговори на истражувачките прашања во истражувањето.

За да ја утврдиме важноста на тимското работење и менаџирање со човечките ресурси во различни земји во Европа, тоа е направено со помош на веќе направени анкети од различни организации.

1. ТИМСКАТА РАБОТА ПО ОДДЕЛНИ ЗЕМЈИ ВО ЕУ

Во овој дел се согледува прашањето за тимската работа, каде што е опфатени истражувањето во одделни европски земји. Прво се согледува како тимската работа се развива и се обидува да го земе во предвид националниот контекст на одделни земји и контекстот на ниво на организација. На начин се согледува тимската работа врз која е поставена целокупната организациска стратегија на компаниите. Тимската работа во овој случај се смета само како еден елемент од новите форми на организација на работата и како важна компонента на високите перформанси на организација на работата.

Покрај тоа се согледува севкупната инциденца на овој тип на организации на работата во различни европски земји и преваленцата на специфичните форми на тимската работа. Се разгледува дали тимската работа помага да им се даде на работниците поголема автономија и поголемо задоволство во работата.

Покрај тоа, се утврдува дали присуството на тимска работа влијае на средината за учење и професионално унапредување во организацијата. Особено внимание е посветено на можните негативни влијанија на тимската работа, како што се повисоко ниво на интензитет на работа и преоптоварување на работата,

влијанието на здравјето врз работниците и дали има поголемо успешност во извршувањето на задачите од страна на тимските и нетимските работници.

Се прави анализа на студијата која се базира на 28 национални коресподенти за известување на Европската опсерваторија за Работни услови (EWCO). Преку истражувањето се здобивме со информации за квалитативни и квантитативни истражувачки техники со статистички анализи на податоци на Европската опсервација за Работни услови од 2000/2001 година, која ни овозможи да ги споредиме овие индивидуални земји. Третиот EWCS од 2000 година ни обезбеди податоци за ЕУ15 а истражувањето во исти рамки беше спроведено и на земјите кои се нови членки вклучувајќи ги Бугарија и Романија во 2001 година, додека сеуште беа земји кандидати (ACC12).

Во магистерскиот труд наредните истражувачки техники се спроведени преку овие две групи на земји, од една стран ЕУ 15 кои одамна се членки на ЕУ и одамна ја имаат воведено тимската работа во својот менаџмент, и ACC12 новите земји членки кои сеуште се земји во развој.

Постојат неколку концепти и истражувања во областа на работните услови кои се разликуваат во поглед на она што тимската работа всушност значи. Организацијата на работата користејќи ја тимската работа ни овозможува поширок спектар на можности како што се крос - функционалните тимови, самоуправавањето во тимовите или виртуелните тимови. Многу работодавци ја обезбедуваат тимската работа со различни степени на автономија.

Формата на тимската работа зависи од специфичноста на задачите. Според дефиницијата предложена од Хакер, карактеристична црта на тимската работа претставува подобрувањето на процесот на производство, групната тимска работа, комплексноста на задачите, комуникациите и интегративната работа. За целите на оваа студија, тимската работа се разбира во еден поширок контекст, без разлика помеѓу тимовите и работните групи и на тој начин ги опфаќа следните дефиниции:

Тим - Група на вработени кои имаат барем некои колективни задачи каде што членовите на тимот се овластени да регулираат заемно извршување на

колективните задачи (Delarue 2003) Групната работа е дефинирана со заедничка задача која бара независна работа или интегративна акција (Хакер, 1998)

Различниот културен контекст во земјите може да влијае врз разбирањето на терминот „тимска работа“ поради различните искуства во користењето на терминот во секојдневниот јазик, искуствата од сопствената работа на лицето и влијанието на медиумите и јавната дебата.

При анализата на квантитативните истражувања не е возможно да се биде сигурен дали испитаниците разбираат што точно значи тимска работа, особено ако прашањето не нуди некоја прецизна дефиниција.

Првенствено различни историски искуства се појавуваат во земјите од Западната и Источната Европска група на земји. Во западноевропските земји, а особено во северниот дел на европските земји како Шведска, Данска и Холандија, концептот на тимската работа стои на место веќе неколку децении, а се соочува за првпат со бран во 1980 - тите и 1990 - тите. Спротивно на тоа во источно европските земји, новите форми на организација на работата и нивното влијание врз ефикасноста на компанијата само се смета од почетокот на 1990-тите па нивниот развој досега биле кратки црти. Во поглед на трансформацијата во клучните области на економијата дека овие земји морале да поминат, имплементација на нови форми на организација на работата не претставувала централна тема за дебата, а тоа било прашање за спроведување на индивидуалното ниво на компанијата.

Според националниот придонес“ во анкетата 2000 околу 34% од анкетираниите компании одговорија дека тимската работа е воведена во претходните три години. Во 2004 година, оваа бројка е околу 26 %. Слично на тоа во Шведска, предметот на тимската работа е помалку актуелен и релевантен отколу во последните две децении од дваесеттиот век, а неколку нови студии се фокусираат на тимската работа во компаниите. Најмалку две причини за ова опаѓање на интерес е возможно, во согласност со националниот дописник. Еден извештај зборува за шведската индустрија, не верувајќи во шведски модел. и дава примери на неколку шведски производства на автомобили. Во друг извештај

од страна на Валас (2003) година потврдува дека работните места кои порано беа посочени како добри примери сега се движат подалеку од овој начин на работа.

Втората причина предложена од шведскиот национален дописник е дека:

„Тимската работа стана вообичаен начин на организирање и работење во Шведска, па оттука и таа не е ништо ново, па не толку многу истражувачи ја учат“. Холандскиот извештај нагласува дека „околу половина од работодавците, односно организациите со 10 или помалку вработени покажуваат дека тимската работа не е применлива. меѓутоа дрги професионални мислења ја потврдуваат можноста за тимска работа во помали компании.

Вработените можат да ја сметаат тимската работа како и секој вид на соработка со колегите или имаат појасна идеја за тим кој работи на заедничка цел, прави заеднички одлуки за тоа какво дејствување да преземе и ја превзема одговорноста за задачата.

Новите форми на организација на работата се користат од страна на компаниите за да можат да ги имплементираат стратешките одлуки кои се преземени како одговор на одреден број на деловни предизвици и притисоци.

Ставот на компанијат аза воведувањето на тимската работа е важен во процесот на спроведување и трансформирање на организацијата на работата во HPWo. Тимската работа не е одговор на сите проблеми на друштвото и организациските промени обично бараат интервенции на сите нивоа во рамките на претпријатието. Доколку една компанија се одлучи да воведат тимска работа, ова треба да се интегрира во целата организациска структура на претпријатието и оваа структура треба да се прилагоди на новиот модел, инаку ефикасноста на тимската работа е изгубена. Доколку одредени услови не се почитуваат, што ги прават организациските промени може да се очекуваат и позитивни влијанија, имено подобри иновативни капацитети и оперативна ефикасност, повисок квалитет на излез подобри меѓусебни односи на работните места и поголема продуктивност во целина.¹⁰⁹

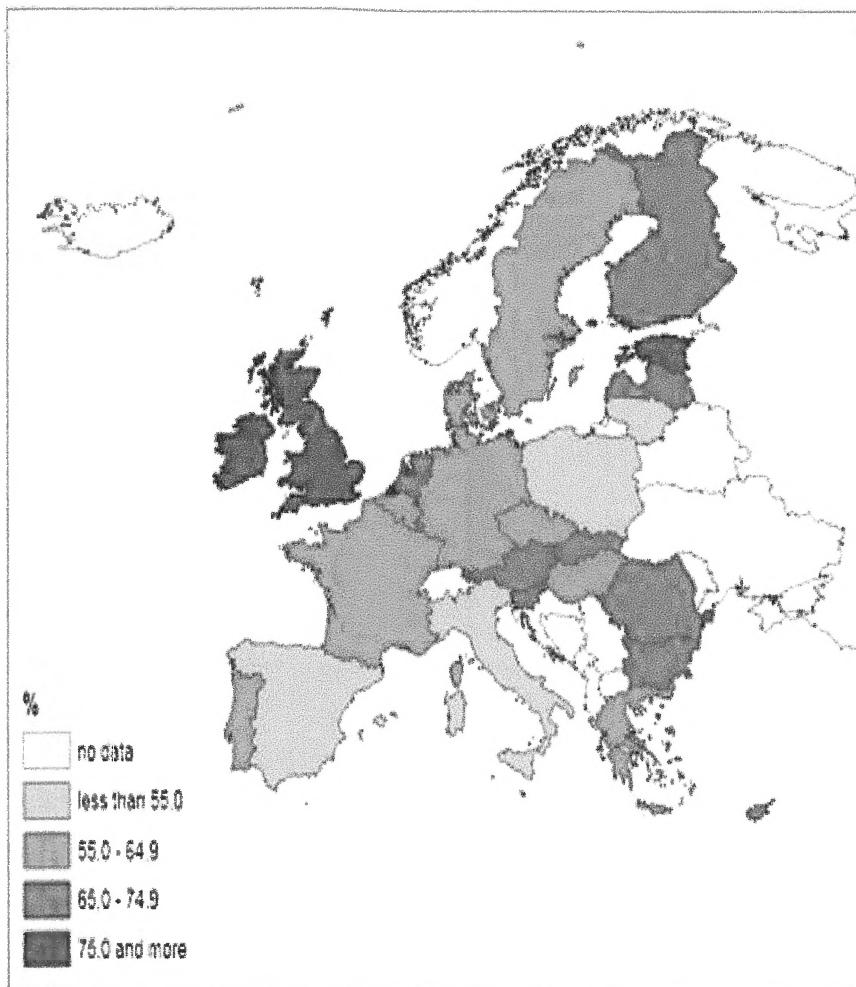
¹⁰⁹EWCS 2000/2001 Teamwork and high performance work organization Job rotation incidence in EU (%)Wyattville Road, Loughlinstown, Dublin 18, Ireland, стр. 10

2. ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ

Во анализата е направена споредбена рамка на ЕУ15 – земји кои одамна членуваат во Европската унија и АСС12 Accessing and Candidate Countries –земји кандидати за членки кои се сметаат и за земји во развој. Во односот на тимската работа ваквата анализа е важна поради фактот што во земјите во развој тимската работа денес претставува недоволно користен елемент во организациите, а со ова истражување може да се дознае колкаво е присуството на тимската работа во двата сегменти на истражувањето и нивната важност во однос на деловите кои следуваат:

- Тимска работа во ЕУ
- Родовиот јаз во тимската работа во земјите на ЕУ
- Тимската работа, според родот
- Тимската работа според големината на компанијата
- Статус на вработување и вид на вработување
- Присутност на тимската работа според занимањето (%)
- Возможность да се изберат методите на работа, според тимската работа
- Возможность да се избере редот на задачите, според тимската работа

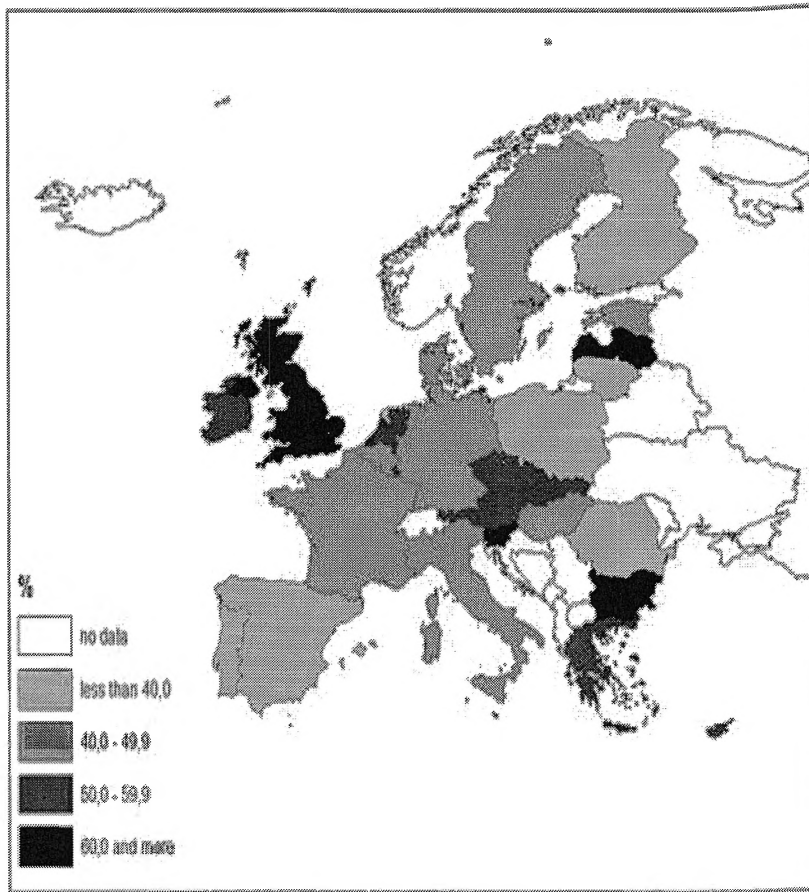
Слика 1: Тимска работа во ЕУ



**Извор: EWCS 2000/2001 Teamwork and high performance work organisation
Job rotation incidence in EU (%)Wyattville Road, Loughlinstown, Dublin 18,
Ireland, стр. 10**

**Во оваа слика е прикажана застапеноста на тимската работа во Европската
Унија, броевите се дадени во %.**

Слика 2: Родовиот јаз во тимската работа во земјите на ЕУ



**Извор: EWCS 2000/2001 Teamwork and high performance work organisation
Job rotation incidence in EU (%)Wyattville Road, Loughlinstown, Dublin 18,
Ireland, стр. 11**

Тимската работа може да изгледа и родово специфична. Претходната слика прикажува дека повеќе мажи работат во тимови отколку жени во повеќето земји кои се предмет на истражување.

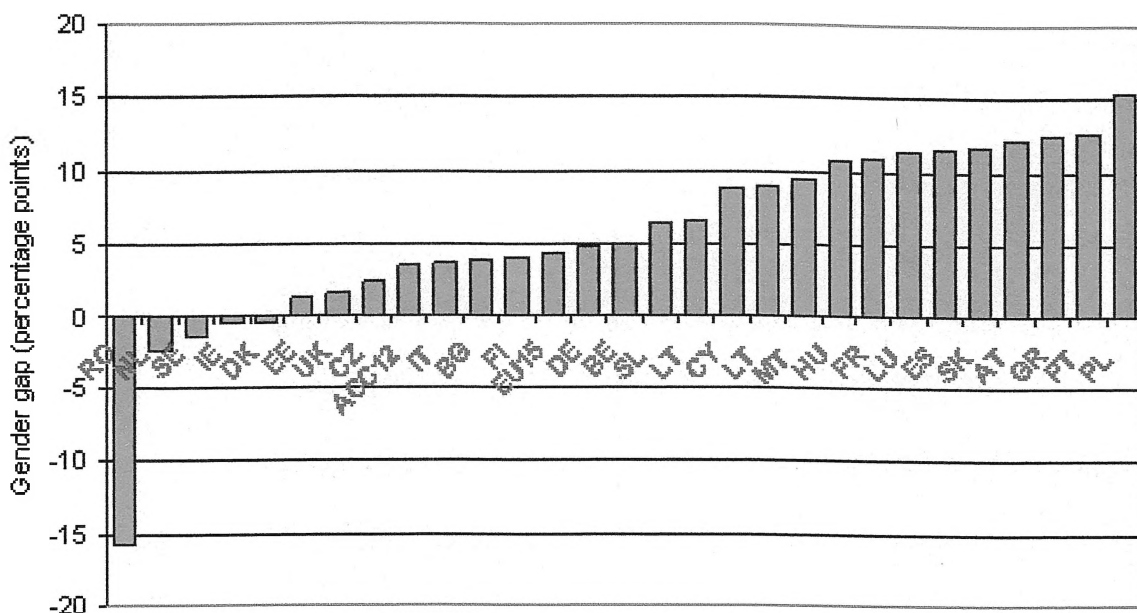
Еден од главниот исклучок во овој поглед е Романија, каде што родовиот јаз во однос на повеќе жени вклучени во тимска работа достигнува 15,7 проценти.

Жените истотака почесто работат во тимови во земји како што се Холандија, Шведска, Ирска, Данска. Фундаментални разлики меѓу половите и нивната организација во тимската работа беа пронајдени во Полска (разлика од

15 проценти), додека во Португалија, Грција и Австрија, се повеќе мажи работат во тимови отколку жени.

Многу е веројатно дека овие земји имаат поголем број на традиционални организациски параметри, особено во секторите за вработување главно на жени.

Слика 3: Тимската работа, според родот



Извор: EWCS 2000/2001 Teamwork and high performance work organisation Job rotation incidence in EU (%)Wyattville Road, Loughlinstown, Dublin 18, Ireland, стр. 13

Резултатите и ознаките предвидени од страна на националните студии прават да е можно да се наведе дека тимската работа е подеднакво поделена меѓу мажите и жените каде што генерално постои повисоко ниво на родова еднаквост во вработувањето, како на пример во скандинавските земји и во Холандија.

Спротивно на тоа јужноевропските земји - членки, како што се Шпанија и Португалија, имаат повеќе разлики во однос на тимската работа.

Главното објаснување за родовите разлики во тимската работа, веројатно се однесува на секторскиот аспект, каде што жените се повеќе се концентрирани во одредени сектори на економијата. Друго, помалку веројатно објаснување, може да се состои во вистинскиот состав од тимови, каде што жените можат да бидат обесправени во овој поглед, според шведската студија во Сандберг, 2004 година, мешаниот тим од полови допринесува за севкупната работна клима.

Тимската работа според големината на компанијата

Анализата на тимската работа по големината на компанијата открива некои разлики според АСС12 земјите и ЕУ15 земјите. Додека во поголемиот дел од ЕУ15, статистичката корелација беше пронајдена меѓу големината на компанијата и тимската работа, во АСС12 ситуацијата е токму спротивното.

Во земјите од ЕУ15, инциденцата на тимска работа не зависи од големината на компаниите во Австрија, Финска, Германија, Ирска, Велика Британија и Шведска, додека во останатите девет земји, во корелација е пронајден овој ефект.

Во поголемиот број на случаи големите претпријатија со 250 вработени имаат релативно повисок процент на вработени кои работат во тимови за разлика од малите компании.

Луксембург и Италија претставуваат исклучоци: во овие земји, зголемено присуство на тимска работа е пронајдена во средни претпријатија со 50 - 249 вработени.

Спротивно на тоа значајни статистички разлики се пронајдени во поголемиот дел од АСС12, каде што е регистрирана статистичка корелација, тенденцијата би била слична со онаа во ЕУ15, односно тимската работа е повеќе одлика на големите компании.. **(Види табела 1)**

Статус на вработување и вид на вработување

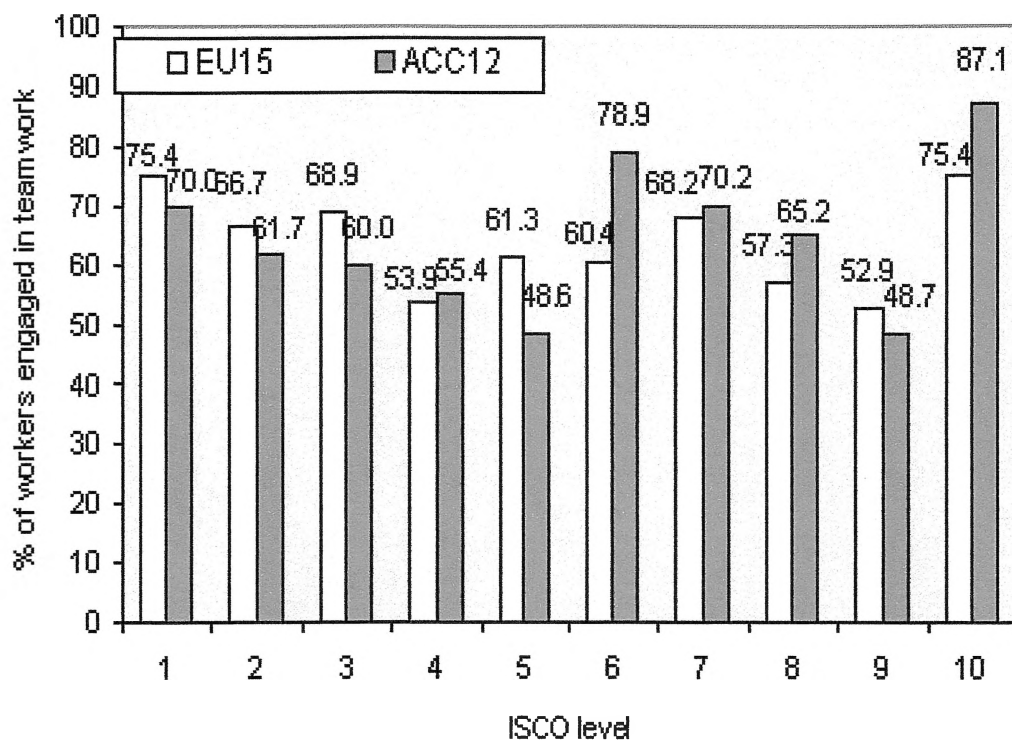
Тимската работа е директно поврзана со видот и со природата на професии. Следната анализа појаснува кои професии имаат висока или ниска присутност на тимска работа, во согласност со Меѓународната стандардна класификација на занимања (ISCO).

ЕУ15 земјите се типизирани како доминантни по тимската работа која е највисоките во три категории на занимања, како законодавци, функционери и менаџери (75.4%), професионалци (66.7%), како и техничари и соработници (68,9%). Повисока присутност на тимската работа е пронајдена истотака во занаетчиската индустрија и во нејзините сродни индустрии (68.2%), додека пониска присутност на тимската работа преовладува помеѓу службениците (53,9%), потоа во машиските, аграрните и градежните индустрии (57,3%) како и оние со основни занимања од (52,9%).

Резултатите укажуваат дека тимската работа преовладува во повисоките квалификувани работни места,. Заклучоците од националните студии го подржуваат овој наод. Во Франција на пример, според истражување на организациските промени, тимската работа е генерално карактеристика на менаџерско планирање или дизајн на позиции со хиерархиска или техничка надлежност.

Во Велика Британија, на национално направената репрезентативна анкета на претпријатија, WERS 1998 година покажува дека тимската работа е најмалку присутна кај пониските квалификации на работни места, главно во занаетчиските индустрии, оперативните работници итн. Спротивно на тоа, тимската работа е најчеста меѓу професионалците. Португалскиот наод наведува дека тимската работа најчесто може да се најде меѓу професионалци, техничари и соработници на професионалци и менаџери.

Слика 4: Присутност на тимската работа според занимањето (%)



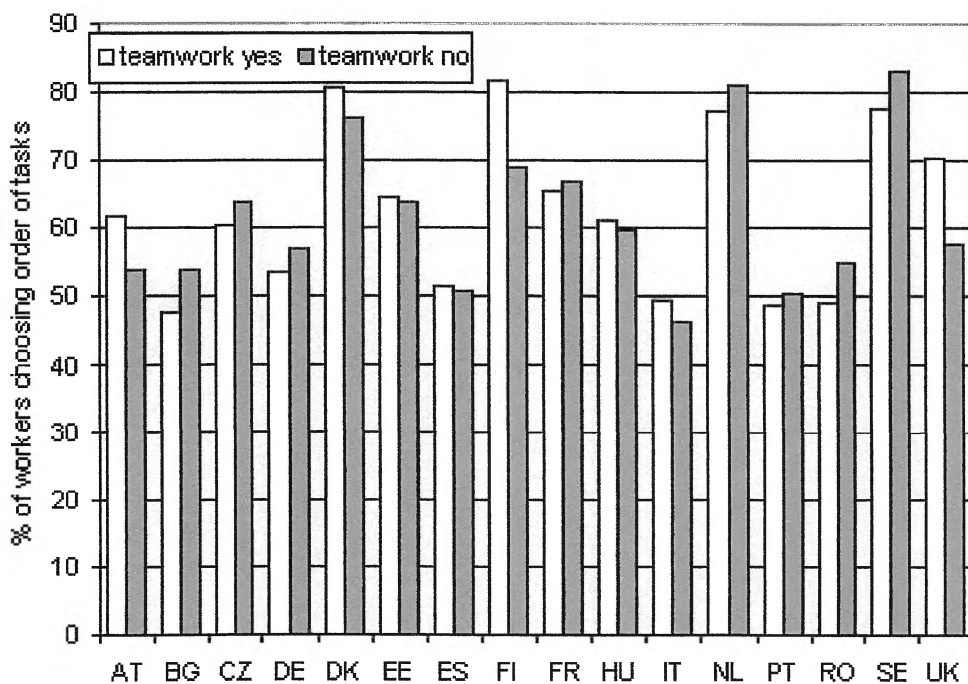
Извор: EWCS 2000/2001 Teamwork and high performance work organisation
Job rotation incidence in EU (%) Wyattville Road, Loughlinstown, Dublin 18, Ireland, стр. 17

1. Законодавци и високи функционери и менаџери
2. Професионалци
3. Техничари и соработници
4. Службеници
5. Услужни работници и работнии во малопродажба
6. Искусни земјоделски и работници во рибарство
7. Занаетчиски и сродни занаетчиски работници
8. Растителни и машински оператори и монтажери
9. Основни професии
10. Вооружени сили

Според ова може да се заклучи дека во земјите од ACC12, тимската работа е многу пошироко распространета меѓу втората категории на работници, отколку во EU15.

Слика 5: Возможность да се избере редот на задачите, според тимската работа

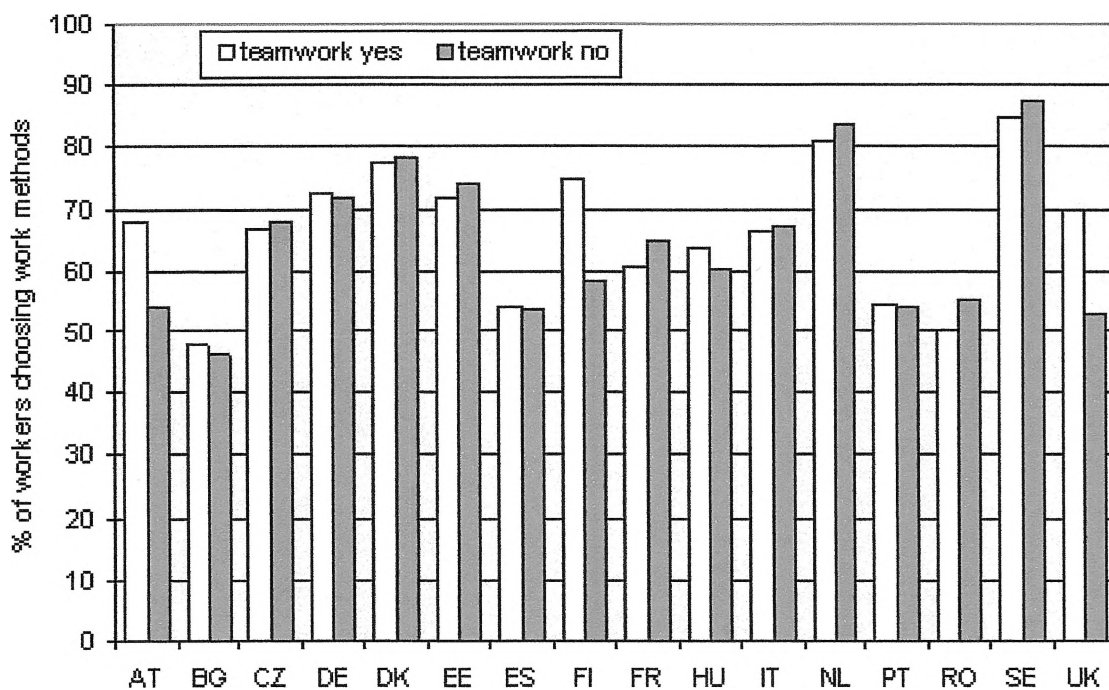
На сликата ни е прикажан изборот на редоследот на задачите според тимската работа, односно редоследот на задачите да се извршува според договор во тимот, колкава е застапеноста на редоследот на задачите да го извршува тимот во организациите и во колку организации во горенаведените редоследот на задачите не го избира тимот кај организациите кои имаат тимска работа во организацијата (жолта боја) и организациите кои немаат тимска работа во организацијата (црвена боја).



Извор: EWCS 2000/2001 Teamwork and high performance work organisation
Job rotation incidence in EU (%) Wyattville Road, Loughlinstown, Dublin 18, Ireland, стр. 18

Слика 6: Возможность да се избераат методите на работа, според тимската работа

На слика 6 ни е прикажано колкав процент од ЕУ15 земјите ги избираат методите според кои ќе работат на база на тимската работа, а колкав процент од организациите не ги избираат своите методи на работа според тимската работа кај организациите кои имаат тимска работа во организацијата (жолта боја) и организациите кои немаат тимска работа во организацијата (црвена боја).

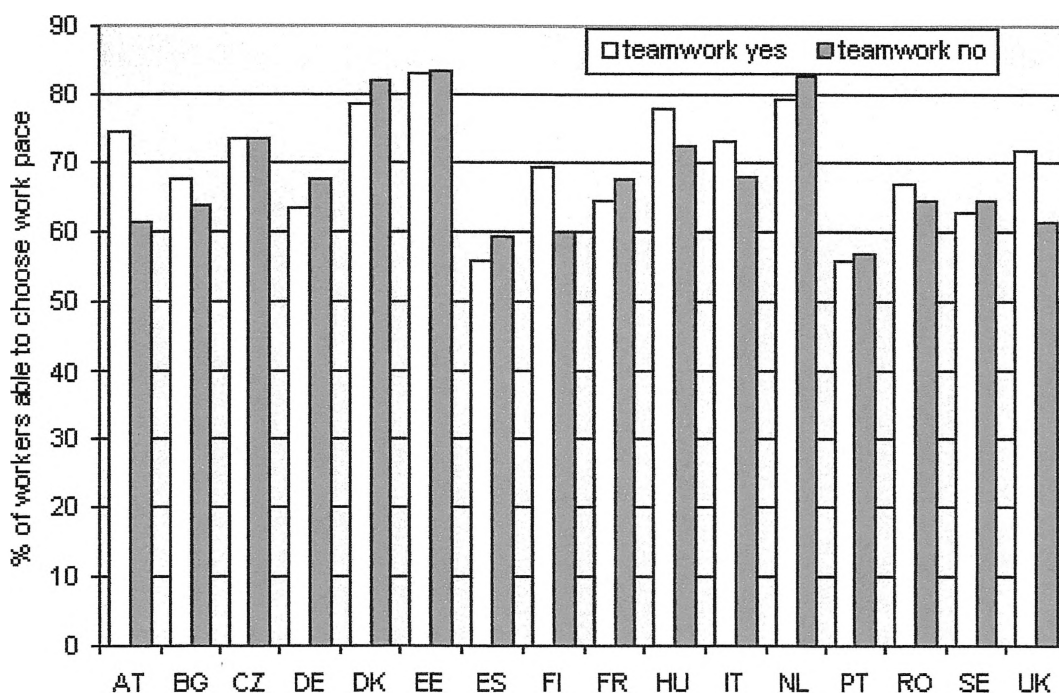


Извор: EWCS 2000/2001 Teamwork and high performance work organisation
Job rotation incidence in EU (%)Wyattville Road, Loughlinstown, Dublin 18, Ireland, стр. 19

ЕУ15 го прикажува односот помеѓу присутноста на тимската работа и поголемата автономија на вработените, во можноста на изборот на редоследот по работни задачи кои ќе бидат извршени. Случаите на Австрија, Финска и Велика Британија ја демонстрираат оваа зависност во анализата на национално ниво. Во Финска и Велика Британија, вработените работат во тим кој

прикажува поголема автономност, од 13%. Од друга страна, според горенаведениот график откривама спротивна тенденција, односно Франција, Холандија, Португалија и Шведска.

Слика 7: Возможност да се избере темпото на работа според присуството на тимска работа кај организациите кои имаат тимска работа во организацијата (жолта боја) и организациите кои немаат тимска работа во организацијата (црвена боја).



Извор: EWCS 2000/2001 Teamwork and high performance work organisation
Job rotation incidence in EU (%)Wyattville Road, Loughlinstown, Dublin 18, Ireland, стр. 20

Тенденцијата на зголемување на автономноста во комбинација со тимска работа во делот на изборот на темпото на работа се покажа да имаат статистичка значајност во ACC12 групата, како значајно ниво.

Сликата 7 ни открива дека, сепак има позитивна и негативна поврзаност меѓу овие аспекти во различни земји. Австрија, Финска и Велика Британија,

покажа дека тимската работа има позитив о влијание врз претходните два аспекти на автономија, и овде се приклучи и Унгарија во случајот на аспект од изборот на темпото на работата.

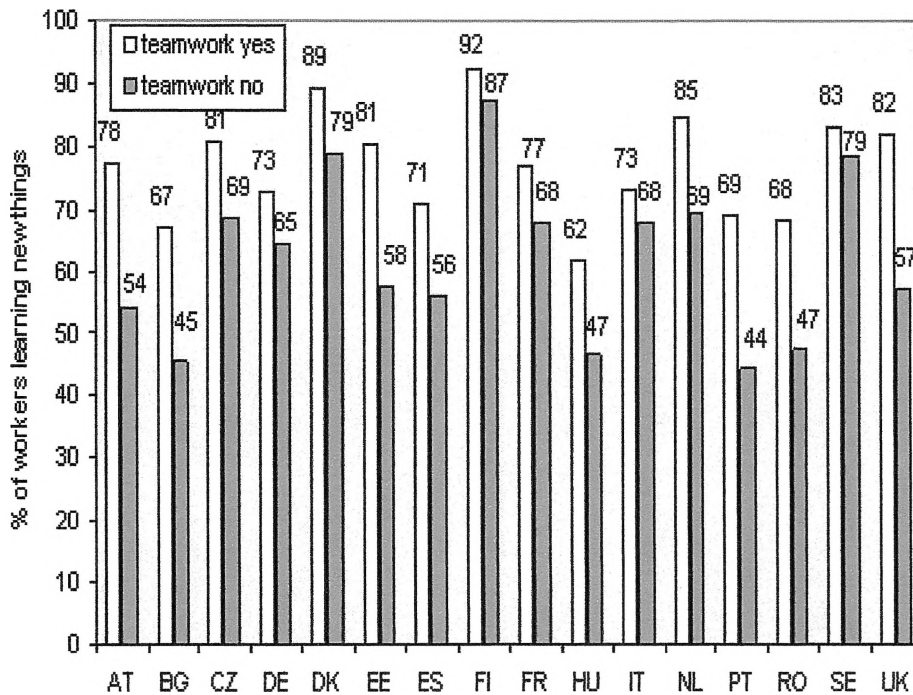
Генерално, може да се заклучи дека тимската работа предизвикува зголемена автономија на работникот во донесувањето на одлуките за сопствената работа. Во некои земји, позитивен однос наоѓаме помеѓу тимската работа и поголемата автономија, додека во други земји се појавува негативен однос. На национално ниво може да се докаже корелацијата помеѓу присуството на тимска работа и поголеми нивоа на автономија само во Австрија, Финска и Велика Британија.

Главниот извештај од Финска за работните услови и квалитетот на работата во животот во 2003 година, ја потврдува оваа корелација за Финска.

Спротивно на тоа, во Бугарија, националните работни услови во 2005 година ни ја откриваат можноста за самоорганизирање на работното време кое покажува силна корелација со тимската работа, така да тимските работници се повеќе ограничени во тој поглед: 16,5% од тимските работници и 23% од нетимските работници, можат да го променат нивното работно време. Одредени квалитативни анализи укажуваат на малку повисок степен на автономија во врска со тимската работа. На пример бугарската студија од 2005 година утврди дека сите тимови автономно го менуваат своето темпо на работа, како во компаниите во производствениот сектор, што значи дека тие својот распоред и работното време го менуваат самостојно. Сепак автономијата при изборот на темпото на работа е на ниско ниво во оваа земја.

Слика 8 Тимската работа и учењето на нови работи

Слика 8 ни ја прикажува тимската работа и нивото на учење на нови работи во земјите од ЕУ кај организациите кои имаат тимска работа во организацијата (жолта боја) и организациите кои немаат тимска работа во организацијата (црвена боја)

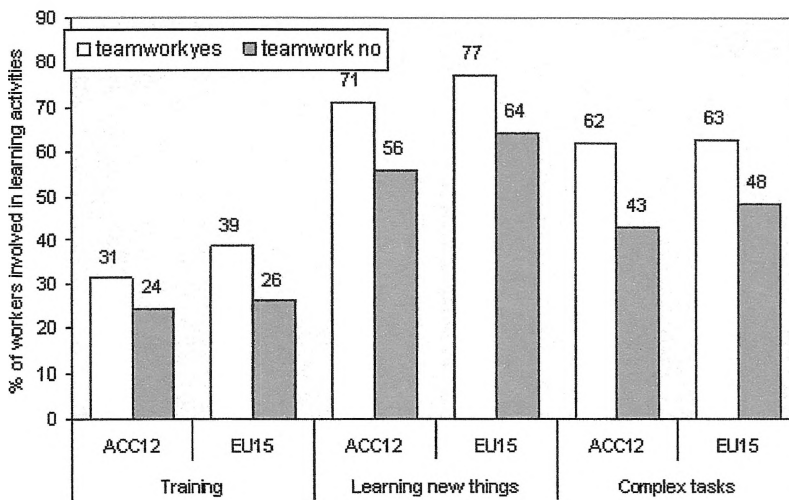


Извор: EWCS 2000/2001 Teamwork and high performance work organisation
Job rotation incidence in EU (%)Wyattville Road, Loughlinstown, Dublin 18, Ireland, стр. 21

Истата позитивна тенденција постои помеѓу тимската работа и можноста вработените да завземат место во обуката која што им е платена. Во двата сектори ЕУ15 и АСС12 постои значителна разлика, покажувајќи дека тимските работници имаат поголеми шанси за завземање на дел во обуката. Разликата помеѓу тимските работници и нетимските работници завзема 13 проценти од ЕУ 15 и 7 проценти од АСС12. Анализите на национално ниво покажуваат значителна разлика и во вклучувањето во обуката за тимските работници во 11 од 16 извештаи од земјите, вклучувајќи ги Бугарија, Франција, Германија, Романија и Шведска.

Слика 9: Вработени кои се вклучени во учење на нови активности

Сликата ни покажува процентуална споредба на земјите од ACC12 и земјите од ЕУ 15 во однос на вклучувањето и невклучувањето на вработените во учењето на нови активности кај организациите кои имаат тимска работа во организацијата (жолта боја) и организациите кои немаат тимска работа во организацијата (црвена боја) во земјите од ЕУ15 и ACC12.

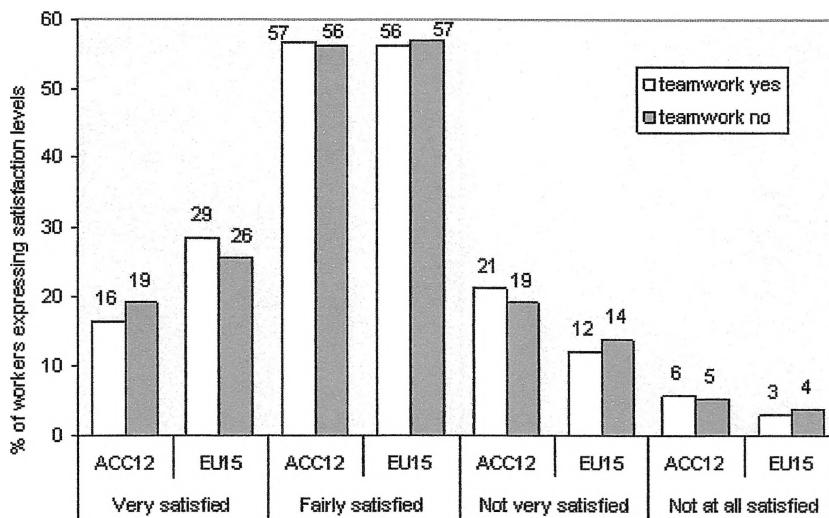


Извор: EWCS 2000/2001 Teamwork and high performance work organisation
Job rotation incidence in EU (%)Wyattville Road, Loughlinstown, Dublin 18, Ireland, стр. 25

Првиот дел Training ни означува обука на вработените, вториот дел Learning new things ни означува учење на нови работи на вработените, третиот дел Complex tasks ни означува комплексни задачи.

Слика 10: Процентуална анализа на задоволството на вработените во тимската работа во земјите од ЕУ15 и земјите од АСС12.

Сликата ни го покажува степенот на задоволство на вработените изразен во проценти во земјите од ЕУ15 и земјите од АСС12 кај организациите кои имаат тимска работа во организацијата (жолта боја) и организациите кои немаат тимска работа во организацијата (црвена боја).



Извор: EWCS 2000/2001 Teamwork and high performance work organisation
Job rotation incidence in EU (%)Wyattville Road, Loughlinstown, Dublin 18, Ireland, стр. 27

Првиот дел Very satisfied ни означува многу задоволни, вториот дел Fairly satisfied ни означува доволно задоволни, третиот дел Not very satisfied ни означува не многу задоволни, додека четвртиот дел Not all satisfied ни означува многу незадоволни.

ТАБЕЛА БРОЈ 1: СПОРЕДБЕНА АНАЛИЗА НА ЗЕМЈИТЕ ОД ЕУ 15 И ЗЕМЈИТЕ ОД АСС12

Земја	Тимска работа во ЕУ вработени	Родовиот јаз во тимската работа во земјите на ЕУ	Тимската работа според големина на компанијата (%)	
			50-249 вработени	Над 250 вработени
Австрија	Тимската работа во Австрија е застапена со околу 55.0 – 64.9 %	Застапеноста на жените во тимската работа во Австрија се движи од 50.0 – 59.9 %	65.0	70.1
Белгија*	Тимската работа во Белгија е застапена со околу 55.0 – 64.9 %	Застапеноста на жените во тимската работа во Белгија се движи од 40.0 – 49.9 %	49.8	60.6
Данска*	Тимската работа во Данска е застапена со околу 55.0 – 64.9 %	Застапеноста на жените во тимската работа во Данска се движи од 40.0 – 49.9 %	58.5	67.9
Финска	Тимската работа во Финска е застапена со околу 65.0 – 74.9 %	Застапеноста на жените во тимската работа во Финска се движи помалку од 40,0 %	64.8	66.7
Франција*	Тимската работа во Франција е застапена со околу 55.0 – 64.9 %	Застапеноста на жените во тимската работа во Франција се движи од 40.0 – 49.9 %	53.5	64.1
Германија	Тимската работа во Германија е застапена со околу	Застапеноста на жените во тимската работа во Германија се	53.3	57.4

	55.0 – 64.9 %	движи од 40.0 – 49.9 %		
Грција	Тимската работа во Грција е застапена со околу 55.0 – 64.9 %	Застапеноста на жените во тимската работа во Грција се движи од 40.0 – 49.9 %	56.8	67.7
Ирска	Тимската работа во Ирска е застапена со околу 75.0 – 100.00 %	Застапеноста на жените во тимската работа во Ирска се движи од 50.0 – 59.9 %	74.1	80.2
Италија*	Тимската работа во Белгија е застапена со помалку од 55.0 %	Застапеноста на жените во тимската работа во Австрија се движи од 40.0 – 49.9 %	37.2	48.3
Луксембург*	Тимската работа во Луксембург е застапена со околу 65.0 – 74.9 %	Застапеноста на жените во тимската работа во Луксембург се движи од 40.0 – 49.9 %	66.4	81.0
Холандија*	Тимската работа во Холандија е застапена со околу 65.0 – 74.9 %	Застапеноста на жените во тимската работа во Холандија се движи од 50.0 – 59.9 %	66.5	71.7
Португалија*	Тимската работа во Португалија е застапена со околу 65.0 – 74.9 %	Застапеноста на жените во тимската работа во Португалија се движи помалку од 40.0%	56.2	59.2
Шпанија*	Тимската работа во Шпанија е застапена со помалку од 55.0 %	Застапеноста на жените во тимската работа во Шпанија се движи помалку од 40.0%	51.5	57.9
Шведска*	Тимската работа во	Застапеноста на жените во	61.7	61.4

	Шведска е застапена со 75.0 до 100.00 %	тимската работа во Шведска се движи од 40.0 до 49.9 %		
Велика Британија	Тимската работа во Велика Британија е застапена со 75.0 до 100.00 %	Застапеноста на жените во тимската работа во Велика Британија се движи повеќе од 60%.	79.0	81.0
ЕУ15*			59.6	66.1
Бугарија*	Тимската работа во Бугарија е застапена со околу 65.0 – 74.9 %	Застапеноста на жените во тимската работа во Бугарија се движи повеќе од 60%.	63.8	75.9
Кипар	Тимската работа во Кипар е застапена со околу 65.0 – 74.9 %	Застапеноста на жените во тимската работа во Кипар се движи повеќе од 60%.	66.0	63.9
Чешка	Тимската работа во Чешка е застапена со околу 65.0 – 74.9 %	Застапеноста на жените во тимската работа во Чешка се движи од 50.0 до 59.9 %.	64.0	66.0
Естонија	Тимската работа во Естонија е застапена со околу 74.9 - 100.00%	Застапеноста на жените во тимската работа во Естонија се движи од 50.0 до 59.9 %.	80.0	82.9
Унгарија	Тимската работа во Унгарија е застапена со околу 55.0 – 64.9	Застапеноста на жените во тимската работа во Унгарија се движи од	61.2	50.9

	%	40.0 до 49.9 %		
Летонија	Тимската работа во Летонија е застапена со околу 65.0 – 74.9 %	Застапеноста на жените во тимската работа во Летонија се движи повеќе од 60%.	70.8	77.6
Литванија	Тимската работа во Литванија е застапена со помалку од 55.0 %	Застапеноста на жените во тимската работа во Велика Британија се движи помалку од 40%.	36.7	43.6
Малта	Тимската работа во Малта е застапена со околу 65.0 – 74.9 %	Застапеноста на жените во тимската работа во Малта се движи помалку од 40%	79.9	83.0
Полска*	Тимската работа во Естонија е застапена со помалку од 55.0%	Застапеноста на жените во тимската работа во Полска се движи помалку од 40%.	50.9	59.3
Романија*	Тимската работа во Романија е застапена со околу 74.9 - 100.00%	Застапеноста на жените во тимската работа во Романија се движи помалку од 40%.	63.1	73.8
Словачка*	Тимската работа во Словачка е застапена со околу 74.9 - 100.00%	Застапеноста на жените во тимската работа во Словачка се движи од 50.0 до 59.9 %.	65.2	72.8
Словенија	Тимската работа во Словенија е застапена	Застапеноста на жените во тимската работа во	71.8	77.1

	со околу 74.9 - 100.00%	Словенија се движи повеќе од 60%.		
ACC12			60.3	65.0

Броевите на застапеност на тимската работа според големина на компанијата се дадени во проценти во односот на застапеност на тимска работа кај големи и средни организации во земјите од ЕУ15 и земјите од

ACC 12.

Во табелата број 1 истотака се објаснети и родовиот јаз во земјите од ACC12 и ЕУ15, како и застапеноста на тимската работа во земјите од ЕУ15 и ACC12.

Застапеноста е дадена во проценти и може да се заклучи дека тимската работа е застапена во некои земји во развој како и во развиените земји на исти степен, а истотака во 80% од земјите тимската работа е застапена над 50%. Во земјите во развој може да се забележи недоволна приуственост на жените во тимската работа, додека во развиените земји, на пример во Холандија е застапена на повисоко ниво.

ТАБЕЛА БРОЈ 2: ПРИСУТНОСТ НА ТИМСКАТА РАБОТА ВО ВРАБОТУВАЊЕТО ПО ЗАНИМАЊЕ ВО ЗЕМЈИТЕ ОД ЕУ15 И ЗЕМЈИТЕ ОД АСС12

Присутност на тимската работа во вработувањето	
ЕУ15	<p>ЕУ 15 се одликува со присутност на тимската работа во следните вработувања: Законодавци и високи функционери застапени со 75.4 %, Професионалци застапени со 66.7%, Техничари и соработници застапени со 61.7 %, Службеници застапени со 53.9%, Услужни работници и работници во малопродажба застапени со 61.3 %, Искусни земјоделски и работници во рибарство застапени со 60.4%, Занаетчиски и сродни занаетчиски работници застапени со 68.2 %, Растителни и машински оператори и монтажери застапени со 57.3%, Основни професии застапени со 52.9 %, Вооружени сили застапени со 75.4 %,</p>
АСС12	<p>АСС се одликува со присутност на тимската работа во следните вработувања: Законодавци и високи функционери застапени со 70.0 %, Професионалци застапени со 61.7%, Техничари и соработници застапени со 60.0 %, Службеници застапени со 55.4%, Услужни работници и работници во малопродажба застапени со застапени со 48.6 %, Искусни земјоделски и работници во рибарство застапени со 78.9%, Занаетчиски и сродни занаетчиски работници застапени со 70.2 %, Растителни и машински оператори и монтажери застапени со 65.2%, Основни професии застапени со 48.7 %, Вооружени сили застапени со 87.1 %,</p>

ТАБЕЛА БРОЈ 3: ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА МЕНАЏМЕНТОТ И ТИМСКАТА РАБОТА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Табела 3/1 Решавањето на проблеми и носењето на одлуки во компаниите

РЕШАВАЊЕ НА ПРОБЛЕМИ И НОСЕЊЕ ОДЛУКИ		
НАПРЕДНО НИВО	СРЕДНО НИВО	ОСНОВНО НИВО
<p>1. Има проактивен пристап при решавање на проблемите и превзема одговорност за нивно надминување, навремено реагира и не дозволува влошување на состојбата.</p> <p>2. Ги анализира и ги оценува собраните информации, ги идентификува причините и можните последици, дефинира приоритети и ги превзема ризиците и врши нивна превенција.</p> <p>3. Носи објективни одлуки врз основа на сите релевантни докази и знае кога да го извести повисокото раководство.</p> <p>4. Навремено ги известува релевантните чинители за донесените одлуки</p>	<p>1. Ги препознава проблемите, навремено реагира и не дозволува влошување на состојбата</p> <p>2. Укажува на настанатите проблеми и дава иницијатива и предлози за нивно надминување и придонесува за решавање на клучни проблеми.</p> <p>3. Се обидува да ги реши проблемите пред да побара помош и знае кога да ги вклучи претпоставените.</p> <p>4. Предлага логични и навремени решенија базирани на анализа врз фактички информации од бројни извори и работно искуство до непосредниот раководител.</p> <p>5. Ги прифаќа и спроведува донесените одлуки</p>	<p>1. Персоналот на основно ниво не донесува одлуки.</p>

<p>со цел нивно навремено реализирање</p> <p>5. Ги оценува ефектите и влијанието од донесените одлуки во поширок контекст.</p> <p>6. Врши истражување и консултации со оние кои се вклучени, користи релевантни извори на информации и соодветни методи.</p>		
--	--	--

Извор: Министерство за информатичко општество и администрација во соработка со Центар за управување со промени – „Стандарди за управување со човечки ресурси“, Скопје, Република Македонија, јануари, 2014 година, стр 27- 30;

Табела 3/2 Учењето и развојот во компаниите

УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ		
НАПРЕДНО НИВО	СРЕДНО НИВО	ОСНОВНО НИВО
<ol style="list-style-type: none"> 1. Креира култура и атмосфера за учење и развој во институцијата 2. Ги поврзува плановите за учење и развој со стратешките приоритети на институцијата 3. Ги поврзува плановите за учење и развој со стратешките приоритети на институцијата, работниот план и приоритетите на секторот/одделени 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ја подржува атмосферата и подготвен е за учење и развој 2. Го користи стекнатото знаење и искуство за да ја подобри работата во организацијата 3. Самокритичен е при идентификување на сопствените потреби за обука и развој и ги поврзува со стратешките цели на институцијата 4. Позитивно реагира 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Иницијативност и подготвеност за личен развој 2. Учи од искуството од обуката, од соработниците и ги применува во работата 3. Бара нови извори на информации и различни пристапи за подобрување на своето знаење; 4. Ја прифаќа промената, бара нови извори на информации/идеи и иразлични пристапи за да го

<p>ето.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Ја иницира важноста од учењето и развојот и споделување на искуствата во својата работна средина 5. Позитивно реагира на иницијативите за промени во институцијата на вработените им дава поддршка за учење и развој во и надвор од работното место 6. Објективен е и самокритичен при идентификување на потребите за учење и развој. 7. Преку редовно следење на работата ги идентификува областите каде е потребно развивање на компетенциите на своите вработени. 8. Преку редовно следење на работата ги оценува ефектите од обуките. 	<p>и подготвен е да ги прифати иницијативите за промена</p>	<p>унапреди знаењето;</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Активно учествува на обуките, вклучително и обуката преку работа и електронско учење; 6. Го споделува стекнатото знаење со колегите и го применува во секојдневното работење; 7. Самокритичен е при идентификување на сопствените потреби за учење и развој.
--	---	---

Извор: Министерство за информатичко општество и администрација во соработка со Центар за управување со промени – „Стандарди за управување со човечки ресурси“, Скопје, Република Македонија, јануари, 2014 година, стр 27- 30;

Табела 3/3 Нивото на комуникација во компаниите

КОМУНИКАЦИЈА		
НАПРЕДНО НИВО	СРЕДНО НИВО	ОСНОВНО НИВО
<ol style="list-style-type: none"> 1. Достапен, подготвен и отворен за слушање на различни мислења, внимателно слуша, го проверува разбирањето кај соговорниците, сумира и извлекува јасни заклучоци; 2. Способен е да ја претставува организацијата во јавноста, зборува јасно, зборува и концизно; 3. Ја промовира визијата, работата и улогата на институцијата, нејзините политики, планови и приоритети во и вон институцијата; 4. Знае да подготви писмени извештаи преку кои ќе влијае и ќе ја убеди јавноста; 5. Знае да го одбере вистинскиот начин на комуникација, писмена или усна во зависност од целната група; 6. Вешто преговара за решение кое е од заеднички интерес 7. Способен е да влијае врз мислењата и 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ја прилагодува пораката на начин разбирлив за соговорниците; 2. Подготвен е и отворен да слушне различни мислења; 3. Внимателно слуша и проверува дали јасно и точно ги разбрал добиените насоки; 4. Има вербална и пишана комуникација која е јасна, фокусирана на важни прашања и концизна; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимателно слуша и проверува дали јасно и точно ги разбрал добиените насоки и инструкции; 2. Пишува и се изразува јасно и кохерентно; 3. Ги користи современите ИКТ технологии

идеите на луѓето преку аргументи кои се во насока на остварување на стратешките приоритети на институцијата;

Извор: Министерство за информатичко општество и администрација во соработка со Центар за управување со промени – „Стандарди за управување со човечки ресурси“, Скопје, Република Македонија, јануари, 2014 година, стр 27- 30;

Табела 3/4 Остварување на резултати во компаниите

ОСТВАРУВАЊЕ НА РЕЗУЛТАТИ

НАПРЕДНО НИВО	СРЕДНО НИВО	ОСНОВНО НИВО
<ol style="list-style-type: none"> 1. Знае да го искористи знаењето, вештините и капацитетот на вработените за да ги оствари работните програми; 2. Добро е организиран и ги планира ресурсите за остварување на целите 3. Поставува јасни цели, делегира задачи со конкретни насоки и совети за решавање на проблемите; 4. Показува креативност, дава решенија на проблемите; 5. Знае како да ги сублимира 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Способен е да се справи со повеќе задачи истовремено и да го планира своето време ефективно; 2. Знае кого да контактира за да ја заврши работата; 3. Знае да побара насоки за извршување на задачите; 4. Дава предлог за решавање на определни прашања; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ја организира сопствената работа на најефикасен начин; 2. Успешно управува со документи и исполнува задачи во зададени рокови; 3. Знае да побара насоки за извршување на задачите; 4. Показува креативност и иницијативност во работењето; 5. Знае да користи информатички алатки потребни за работното место.

резултатите од добиените анализи и да даде конкретни решенија.

Извор: Министерство за информатичко општество и администрација во соработка со Центар за управување со промени – „Стандарди за управување со човечки ресурси“, Скопје, Република Македонија, јануари, 2014 година, стр 27- 30;

Табела 3/5 Работење со други и тимска работа во компаниите

РАБОТЕЊЕ СО ДРУГИ/ ТИМСКА РАБОТА		
НАПРЕДНО НИВО	СРЕДНО НИВО	ОСНОВНО НИВО
<ol style="list-style-type: none"> 1. Прифаќа аргументирани ставови од другите 2. Размислува и презема чекори за подобрување на работата на тимот; 3. Ги мотивира членовите на тимот во остварувањето на целите; 4. Гради добри меѓучовечки односи во тимот 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Го препознава влијанието од своето однесување врз останатите 2. Им помага на колегите во тимот особено кога се под притисок. 3. Разбира како неговата улога се вклоува со таа на колегите во постигнувањето на стратешките цели и приоритети; 4. Развива и споделува добри меѓучовечки односи 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Придонесува во работата на тимот преку споделување информации и знаење во тимот, има еднаков пристап кон сите членови од тимот без оглед на различностите; 2. Ги прифаќа новите членови во тимот и ули од нивните претходни искуства.

Извор: Министерство за информатичко општество и администрација во соработка со Центар за управување со промени – „Стандарди за управување со човечки ресурси“, Скопје, Република Македонија, јануари, 2014 година, стр 27- 30;

ЗАКЛУЧОК

Тимската работа претставува важен инструмент за новите форми на работна организација и претставува специфичен организациски елемент кој покажува како различни субјекти во организацијата можат да ги искористат своите индивидуални способности во една вкупна целина наречена тим. Според квантитативната анализа на национално ниво и на ниво на држава, се појавуваат различни резултати од аспектите на вклучувањето на тимската работа во менаџментот на организациите во земите во развој и развиените земји во ЕУ. Претходната анализа открива некои особено нови трендови во проучувањето на менаџментот на човечки ресурси и тимската работа. Во магистерскиот труд

- **Е утврден начинот на тимското работење и менаџирање со човечките ресурси во организациите.**
- **Направена е разлика во степенот на тимското работење и менаџирање со човечките ресурси во различни земји во Европа ;**
- **Утврдена е поврзаноста помеѓу тимското работење и моделот на менаџирање со човечките ресурси во организациите;**
- **Сумирана е кратка содржина, воспоставување напредок, фокусиран на најважните дискусии, потенцирање и потврдување на најбитните точки.**
- **Утврден е начинот на менаџирање на човечките ресурси и на тимското работење во различни земји во Европа .**
- **Утврдено е тимското работење и менаџирањето со човечките ресурси во организациите, како се детерминира и насочува функционирањето на вработените и како се намалува ризикот од неправилности при работењето; А со тоа е утврдено како да се зголеми отчетноста, транспарентноста и да се подобри внатрешното управување на самите организации.**

Наместо сличност која доведува до хомогеност во тимот владеат разликите кои овозможуваат флексибилност и хетерогеност. Тоа личи на штафета која ќе победи ако секој добро ја помине својата патека, но притоа сите не мораат да трчат со ист стил. Со ова се подразбира дека добриот тим се гради на различности кои мораат како каменчиња да се склопат во заеднички мозаик. Едно од тие каменчиња е знаењето и мотивираноста за тимската работа.

На основа на податоците за обемот и сложеноста на проблемот за кој се бара решение, нужно е да се одредат области (видови) знаење за кој се бара решение кои му се потребни на тимот и да се именуваат личностите што ќе ги застапуваат. Најдобро е на почетокот да се направи попис на знаења кои ќе бидат потребни. Според разликите на собраните знаења тимот може да биде хомоген (тесно стручни и слични знаења) и хетероген (широки и различни знаења). Првиот ќе се покаже подобар во брзината на делување и при јасни задачи. Вториот е поприкладен за сложени неистражувани задачи кои бараат различна стручност.

Тимот го сочинуваат поединци кои поседуваат три темелни групи на знаења и вештини. Првите се технички (функционални) знаења кои се темелат на образованието и струката. Пожелно е тимот да го сочинуваат поединци од различни струки кои можат да делуваат интердисциплинарно и така заедничкиот проблем да се согледа и реши од различни агли.

Вторите се вештините на решавање проблеми и донесување одлуки и третите се социјалните вештини (слушање, вербален и невербален говор, асертивност, решавање на конфликти и сл.).

Сложен проблем е подлога на потребни знаења, а според тоа и повеќе луѓе. Праксата вели дека за сложен проблем потребни се седум луѓе во тимот, со тоа што секој член да е стручњак на едно подрачје. Ако еден член покрива повеќе подрачја на знаења на тимот може да биде и помал. Затоа во тимот се корисни членови кои имаат широки знаења и искуство. Како оптимален се смета тим од пет членови, од кои секој располага со повеќе различни знаења, но зависи од природата на работата.

Победничките тимови се подобри од другите бидејќи своето опстојување го темелат на рамноправност, доверба, почит и заедништво.

Во добриот тим од првиот ден важат начелата на рамноправност и на работните улоги на луѓето. Може да се почувствува дека никој не е повеќе или помалку важен и дека од сите се очекува она што најдобро можат да го дадат. Во тимската пракса се почитуваат следниве правила:

- **Не смеат да се поддржуваат привилегии;**
- **Прописите и нормите важат за секого подеднакво;**
- **Почит треба да се покаже подеднакво кон секого;**
- **Сечие мислење е добредојдено.**
- **На сите им припаѓаат еднакви права на осигурување на потребните работни услови;**
- **Моќта на авторитетот треба да се амортизира.**

Особините на личностите на тимот се многу важен елемент за изградбата на тимот. Ако во тимот преовладуваат позитивните особини кои ќе го поттикнат, тој ќе може да се изгради самиот себе и да ги решава проблемите.

Склопот на личноста го сочинуваат: темперамент, карактер, способности, убедувања, интереси, ставови, склоност кон конфликти, вредности и мотиви.

Однесувањето се изразува преку сопствениот однос кон околината (на пример: отворена личност), влијанието (на пример: силна личност) и впечатокот кој се остава на другите (на пример: привлечна личност). Човекот дејствува врз останатите во тимот, но истовремено е подложен и на влијанијата од другите. Пожелни особини на членовите во тимот се:

- **Дружељубивост, а не повлеченост;**
- **Отвореност, а не затвореност;**
- **Доверба, а не недоверба;**
- **Директност во настапот, а не итра прикриеност;**
- **Одговорност, а не лекомисленост;**

- **Самодоверба, наместо несигурност;**
- **Одмереност, наместо брзоплетост;**
- **Прифаќање на новини и разумен ризик наместо традиционализам;**
- **Човечки сензибилност, наместо ладна бесчувствителност.**

Тимската работа се темели на начелата на целокупност, сестраност, интердисциплинарност и различност. Унформирано мислење, едностран пристап, односно апсолутната сличност му штетат на тимот. Разновидноста се согледува во:

- **Различни стручни знаења;**
- **Различни аспекти од кои се разгледува еден проблем;**
- **Различни особини на личноста;**
- **Различни лични искуства;**
- **Припаѓање на различни служби.**

Неистражуваните и сложени проблеми кои бараат комплексно согледување, бараат и повеќе членови во тимот. Кога задачата оди кон длабинско разгледување на проблематиката и стеснување на бројот на решенија, подобро е тимот да се смали соодветен број членови. Помалиот тим е подобар во селекција на предлозите, а поголемиот кога се сака да се продуцираат многу решенија.

Големите тимови со 10 и повеќе членови, истотака нудат некои предности. Тие имаат на располагање повеќе ресурси за да ги постигнат целите на групата, отколку малите групи. Овие ресурси ги вклучуваат знаењето, вештините, искуството и способностите на членовите на групата како и нивното вистинско време и напор. На менаџерите им овозможуваат да добијат суштински предности од поделбата на трудот (division of labor) разделувајќи ја работата да биде извршена во одредени задачи и пропишани задачи на одделни работници. Работниците што се специјализираат во одредени задачи изгледа дека се повешти да ги извршуваат тие задачи и во значителна мера да придонесат на високото вршење на работата во група.

Секој тим си ги одредува правилата на работење. Правилата претставуваат постоење на одредени рамковни услови под кои ќе се работи. Можат да бидат пишани или напишани, но секој во тимот мора да ги прифати и почитува.

Правилата се создадени за да се почитуваат! Непочитувањето на правилата од некои членови, ќе го наруши функционирањето и односите во тимот (чувство на нееднаквост и нерамноправност), а ќе влијае на извршувањето на задачите и целите.

Целта треба да им биде на сите пред очи пред самиот почеток на акцијата, за време на нејзиното траење и по неа. Секоја тимска цел мора да биде: предизвикувачка, разбирлива, мерлива, временски одредена и прифатлива:

- Предизвикувачка – за да делува мотивирачки треба да биде амбициозна, но реална; најголема грешка на водачот на тимот е да одреди прениска или превисока цел.
- Разбирлива – да биде искажана на јазик разбирлив за оние што треба да ја остварат.
- Мерлива – да има стандарди, критериуми и мерила за да може тимот да препознае дали е целта достигната или промашена;
- Временски одредена- да биде одредена во времето и просторот, да има временски план на активност во кој ќе се дефинираат работните задачи, носителите и времето во кое треба да бидат извршени;
- Прифатлива – неприфатената цел како и да не постои; пожелно е учество на членовите на тимот во одредување на целта, бидејќи така се постигнува и нејзино прифаќање.

Истражувањето за тимската работа според извештаите за вработените во Европските земји, е направено врз основа на старите и новите земји членки на ЕУ, бидејќи сите овие земји се со слични или различни политички или економски услови. Одделни фактори укажуваат на појавата на тимската работа во историски контекст во кој се воведуваат и нови современи форми на организација на работата.

Организацијата на тимската работа е особено карактеристична за производствениот сектор, како во ЕУ 15 така и во АСС12. Уште еден показател на тимската работа претставува големината на компанијата, каде што тимската работа е главно резултат во големите претпријатија кои што имаат 250 вработени или повеќе. Во ЕУ15 оваа состојба е значајна со споредба со малите и средни претпријатија. Сепак разликите во тимската работа помеѓу средни и големи претпријатија не се евидентни и во АСС12.

Нееднаквиот пристап до оваа форма на организација на работата се евидентира и со значајна разлика во родовата структура. Односно дека во некои Европски земји, тимската работа е многу повеќе карактеристична за машките работници во тимови. Родовите разлики на штета на земјите особено се видливи во медитеранските земји. Спротивно на тоа, во скандинавските земји, како во Холандија е избалансиран соодносот на мажи и жени кои работат во тимови.

Анализата на податоците открива јасна позитивна корелација помеѓу присуството на тимската работа и зголемената автономија. Логистичката регресија која се испитува во врската со АСС12 помеѓу тимската работа и автономијата, во поглед на можноста на избор на сопствени работни методи, открива негативна корелација.

Јасно е дека степенот на работната автономија е директно под влијание на одредена професија која е во прашање. Овде може да се претпостави дека тимските работници можат да бидат автономни што се должи на нивната висока концентрација во професиите како законодавци и високи функционери и менаџери, професионалци и техничари и соработници професионалци. Анализата на податоци покажува дека овие професии прикажуваат поголема автономија во споредба со други работни категории во сите аспекти: методи на работа, темпо на работа и редослед на задачи.

Можноста за учење на нови работи го подобрува квалитетот на работниот живот. Произлегува дека тимската работа придонесува за личниот и професионалниот развој на вработените. Во државите кои се

проучувани, тимските работници имаат поголеми шанси за учење на нови работи и завземање на место во обуката која што им е платена од страна на вработувачот отколку вработените кои не работат тимски. Тимската работа претставува позитивна ставка во овој поглед и придонесува за развој на средина на учење во една организација.

Задоволството во работните услови претставува уште еден показател за квалитетот на работниот живот и не се разликува помеѓу тимските и нетимските работници. Споредбата на ЕУ15 и АСС12 открива слаба тенденција во разликувањето на овие групи на земји. Во ЕУ15 тимските работници прикажуваат поголемо задоволство од вработените кои не работат во тимови.

Покрај позитивните влијанија на работниот живот на поединецот, како што е поразвиена средина за учење, тимската работа и негативни аспекти. Потребата за да се зголеми продуктивноста која обично е примарна цел во управувањето со човечките ресурси, придонесува за воведување на нови форми на организација на работата, но често бара и зголемено темпо на работа и поголем работен интензитет. Работата во тим обично значи поголема брзина на работа и работа за кратки рокови во новите и во старите земји членки на ЕУ. Згора на тоа, разумно е да се претпостави дека зголемениот интензитет на работа и под притисок може да има негативно влијание врз здравјето на вработените. Вработените кои работат во тимови се почесто убедени дека нивната работа има негативно влијание врз нивното здравје отколку вработените кои не работат во тимови.

Ако накратко се погледнат резултатите од истражувањето, може да се увиди дека една од основните проблеми со кои тимот се соочува со проблем е вербалното недоразбирање. Се потврдува дека постојат нејаснотии и проблеми со вербалната комуникација. Исто така проблем може да се види и во непланираната дискусија. Ова делумно е поврзано со довербата на поединецот. И на крај споменатите фактори кои влијаат на фреквенцијата на конфликти, потекнуваат од недоволната информираност на членовите на тимот.

- Конфликтите покажале проблеми, поради желбите на луѓето. Овие желби се извор на енергија, кои мора да бидат релаксирани и на тој начин да се охрабруваат членовите.
- Конфликтите секогаш бараат решенија, конфликтот може да се задуши но не може да се избегне бидејќи тие се случуваат секојдневно во една или друга форма. Ова е причина зошто конфликтот треба да се реши, а не да се избегне.
- Конфликтите се јавуваат поради различни интереси и на тој начин ова дава можност да се избере најдобар интерес за крајна цел и да се обиде да се постигне истата.
- Кога произлегуваат конфликтите се овозможува стекнување со нови различни разбирања за зададениот проблем.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

Домашна литература:

1. Ангелоска-Галевска, Н. (2009), Планирање на научно истражување - интерен материјал, Скопје:Филозофски факултет.
2. Проф. Д-р Бобек Шуклев, „Деловно Планирање“ , Скопје, 2002;
3. Проф. Д-р Бобек Шуклев, „Основи на менаџмент“ , Скопје, 2006;
4. Бојаџиоски, Д., Ефтимов, Љ. (2009), Менаџмент на човечки ресурси, Скопје:Економски факултет.
5. Димитровски, Р. (2007), Менаџмент на човечките ресурси, Скопје:Европски Универзитет.
6. Димитровски, Р. (2005), Менаџмент-авторизирани предавања, второ изменето и дополнето издание, Скопје: Европски Универзитет.
7. Ричард Л. Дафт Вандербилт University - , The new Era of management International edition, Nashville, Tennessee, January, 2006
8. Ричард Л. Дафт Вандербилт University - , The new Era of management International edition, Nashville, Tennessee, January, 2006
9. Николов, Б. (2000), Психологически аспекти на трудовата дейност, Благоевград: Универзитетско издавателство „Неофит Рилски“.
- 10.Николоски, Т. (2005), Психологија на трудот, Скопје: Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Филозофски факултет.
- 11.Пејковски, Ј. (2009), Менаџмент на човечки ресурси- авторизирани предавања, Скопје: Филозофски факултет.
- 12.Сарџоска, Е., Блажевска-Стоилковска, Б. (2009), Задоволството од работата и извори на работната оптовареност-годишен зборник, Скопје: Филозофски факултет.
- 13.Трајковски, Д., Димитријоска, С.(2010), Менаџирање на човечки ресурси во јавна администрација- интерен материјал, Скопје: Филозофски факултет.

14. Шуклев, Б. (1998), Менаџмент-второ издание, Скопје: Економски факултет.

Странска литература:

1. Addae, H.M., Parboteeah, K. P., Velinor, N. (2008), Role stressors and organizational commitment: public sector employment in St Lucia, *International Journal of Manpower*, Vol. 29 No. 6, pp. 567-582.
2. Ayan, S., Kocacik, F. (2010), The Relation between the Level of Job Satisfaction and Types of Personality in High School Teachers, *Australian Journal of Teacher Education*, Vol 35, 1.
3. Ayeni, C.O., Popoola S.O., (2007), Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria, Adeyinka Tella, *Library Philosophy and Practice* 2007 (April)
4. Baba, V., Jamal, M. (1976), Company Satisfaction, Company Commitment and Work Involvement : An Empirical Examination of Blue Collar, *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 31, n° 3, p. 434-447.
5. Baron, S. (2010), Comment être satisfait au travail?, *EMPLOI Actualités*.
6. Blanchet, D., Debrand, T. (2007), *Aspiration à la retraite, santé et satisfaction au travail: une comparaison européenne-Document de travail*, Paris: Institut de recherche et documentation en économie de la santé.
7. Boardman, C., Bozeman, B., Ponomariov, B.(2010), Private Sector Imprinting: An Examination of the Impacts of Private Sector Job Experience on Public Managers' Work Attitudes, *Public Administration Review*.
8. Bogicević , B. (2003), *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Ekonomski fakultet.
9. Bozlagan, R., Dogan, M. (2010), Organizational commitment and case study on the union of municipalities of Marmara, *Regional and Sectoral Economic Studies*, Vol. 10-2.

10. Bussi eres, J.F., Lussier-Labelle, F. (2004), La mesure de la satisfaction au travail : un défi motivant, *Pharmactuel*, Vol. 37, No 1.
11. Castka P. May (2002). Measuring teamwork culture: The use of a modified EFQM model. Brno University of Technology, Brno, The Czech Republic. Pp. 149-151.
12. Caron,  . (2009), *La relation entre l'environnement de travail et l'engagement*
Gediminas Mekys (2006) Teamwork dysfunctions at large – scale enterprises: Comparative Research based on Norm-Referenced Testing Engineering Economics. Pp. 51-53.
13. Colombier, N., Martin, L., P enard, R. (2007), Les salariés sont-ils réellement satisfaits des TIC?, *Cahier de recherch e*, Numéro 8.
14. Durrieu, F. (2000), Un Modèle Global de la Satisfaction au Travail: Différence de Perception entre Commerciaux et Dirigeants, Bordeaux: Università Ca' Foscari Venezia.
15. Davoine, L. (2006), Les déterminants de la satisfaction au travail en Europe: L'importance du contexte-version provisoire, Paris: Centre d'économie de la Sorbonne, Université Paris 1- Centre d'études de l'emploi.
16. Dejvis, D.R.,  eklton, V.D z. (1975), *Psihologija i rad*, Beograd: Nolit.
17. Demmke, C. (2005), Les fonctionnaires sont-ils différents? Luxembourg: Institut européen d'administration publique
18. D. Sopov, M. Atanasova, "Management Human resources".
19. Denjean, M. (2006), La motivation au travail, Montpellier: Ministère de l'écologie du Développement et de l'Aménagement durables.
20. Green, J. (2000), Job Satisfaction of Community College Chairpersons, Blacksburg: Virginia Polytechnic Institute and State University.
21. Guerrero, S., Herrbach, O. (2005), L'engagement organisationnel des jeunes cadres: une question de soutien ou d'image, TOULOUSE: Université des Sciences Sociales.
22. Guzina, M. (1980), *Kadrovska psihologija*, Beograd: Nau na knjiga.

23. John T. Delaney and Mark A. Huselid, "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance";
24. Jeffrey Pfeffer, "Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People";
25. Jutras, L., Vaillancourt, L., (2003), Satisfaction et motivation au travail, *Pharmactuel*, Vol. 36, No 4.
26. Jobber, D., Lancaster, G. (2006), *Selling and Sales Management – 7 th Edition*, FT Prentice Hall.
27. Ivanišević, V. (2010), Istraživanje uticaja uslova za rad na zadovoljstvo poslom, motivaciju za rad i vrednosne stavove zaposlenih u sistemima posebne namene, Novi Sad: Fakultet tehnickih nauka.
28. Laflamme, R., (1995), Changements technologiques et satisfaction au travail: Une étude diachronique, *Revue québécoise de psychologie*, vol. 16, n.3.
29. Lanfranchi, J., Narcy, M., (2008), Différence de satisfaction dans l'emploi entre secteurs à but lucratif et à but non lucratif: Le rôle joué par les caractéristiques d'emploi, *Annals of Public and Cooperative Economics* 79:2, pp. 323–368.
30. Laplante, L. (2002), Le travail –sans satisfaction, que devient-il?, *Revue Notre-Dame*, Vol. 100, No. 11.
31. Larouche, V., Delorme, F. (1972), Satisfaction au travail: reformulation théorique, *Relations industrielles / Industrial Relations*.
32. Lee S.H. (2004), Moving forward to employee commitment in the public sector: does it matter ?, *International Review of Public Administration*, Vol. 8, No. 2.
33. Lévy-Garboua, L., Montmarquette, C. (1997), *Reported Job Satisfaction: What Does It Mean?*, Montréal: Cirano.
34. Lisa E. Gueldenzoph December (2007). Using teaching teams to encourage active learning. North Carolina A&T State University. Pp. 457-460.
35. Mastekaasa, A. (2004), Organisational commitment among public and private sector professionals, *Arbeidsnotat nr.5/2004*.

36. Matanović, J. (2009), Osobine ličnosti kao prediktori zadovoljstva Poslom- Originalni naučni rad, *Primenjena psihologija*, Vol. 2 (3) str. 327- 338.
37. Ministry of Health in Turkey, *Ozean Journal of Applied Sciences* 2(1).
38. Muthuveloo, R., Che Rose R. (2005), Typology of Organisational Commitment, *American Journal of Applied Science* 2 (6): 1078-1081.
39. Martin G. Moehrle (2006). Exploring Problems with function analysis. *Expirimental Insights for team management Journal compilation Blackwell Publishing*. pp. 195-196
40. Mark A. Huselid, Susan E. Jackson, and Randall S. Schuler, "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance";
41. Robert L. Mathis and John H. Jackson, "Human Resource Management: Essential Perspectives, 2nd ed";
42. Riki V. Griffin, "Principles of Management";
43. Richard L. Daft, "Management, eighth edition";
44. R. Dimitrovski, "Human resources manegment";
45. Varvel Tricia October (2004). Team effectiveness and individual Myers-Briggs Personality Dimensions *Journal of management in engineering*. Pp. 141-142.
46. Vandenabeele, W. (2009), The impact of public service motivation in an international organization: job satisfaction and organizational commitment in the European Commission, Paper presented at the International Public Service Motivation Conference, Bloomington, 7-9 June 2009.
47. Vandenberghe, C. (2005), L'engagement organisationnel dans le secteur public :
48. Van Der Zee, D.J. (2009), Organisational commitment and job satisfaction: A quantative study at the Durban office of the department of labour, Durban: Faculty of Humanities, Development and Social Sciences- University of KwaZulu-Natal.

49. Vigoda, E. (2000), Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector, *Journal of Vocational Behavior*, 57, 326–347.
50. Nawab, S., Naeem, B., Danish, R.Q. (2010), Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan, *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 6.
51. Paquin, M. (1986), Job Satisfaction in Public Administration, *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 41, n° 2, p. 426-427.
52. Robinson, D., Simouard, L., Porporino, F. (1990), Recherche sur la Qualité de l'engagement du Personnel: Un Document de Travail, Research Report, No R-18.
53. Shore, L.M., Martin, H.J. (1989), Job satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions, *Human Relations*, Volume 42, number 7, pp.625-638;
54. Sokoya, S.K. (2000), Personal Predictors of Job Satisfaction for the Public Sector Manager: Implications for Management Practice and Development in a Developing Economy, *Journal of business in developing nations*, Vol.4, Art.1.
55. Steijn, B. (2002), HRM and job satisfaction in the Dutch public sector., First draft Abstract for the EGPA-Conference in Potsdam, study group on Public Personnel Policies, 4 – 7 September.
56. Steinhaus, C. S., Perry, J.L. (1996), Organizational Commitment: Does Sector Matter? *Public Productivity & Management Review*, Vol. 19, No. 3. pp. 278-288.
57. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004), *Menadzment ljudskih resursa*, Beograd: Data status.
58. Tremblay, M., Guay, P., Simard, G. (2000), L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires: L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines, Montréal: Cirano.
59. Salas, Eduardo (2006). Fostering teams effectiveness an integrative theoretical framework." Department Of Management University of Florida. pp.188-189.

60. Warsi, S., Fatima,N., Sahibzada, S.(2009), Study on relationship between organizational commitment and its determinants among private sector employees of Pakistan, International Review of Business Research Papers, Vol. 5 No. 3, Pp. 399- 410.

Интернет пребарување:

1. <http://www.utrinski.com.mk/>
2. <http://www.netpress.com.mk/mk/vest.asp?id=124628&kategorija=1>
3. <http://ilike.mk/zanimlivosti/subcategory/zenite-se-podobri-menadzeri/>
4. <http://www.prepriemac.com/tag/menadzer/>
5. <http://www.utrinski.com.mk/>
6. <http://www.netpress.com.mk/mk/vest.asp?id=124628&kategorija=1>
7. <http://ilike.mk/zanimlivosti/subcategory/zenite-se-podobri-menadzeri/>
8. <http://www.prepriemac.com/tag/menadzer/>