



УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП

ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

МБА Менаџмент

Дејан Стефанов

**„Развој на тимовите како клучен фактор во ефективното и ефикасното
работење во банкарскиот сектор“**

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

Штип, Март 2019



UNIVERSITY „GOCE DELCEV” – STIP

FACULTY OF ECONOMICS

MBA - Management

Stip

Dejan Stefanov

**„Team development as a key factor in the effective and efficient operation of the
banking sector,,**

- Master thesis -

Stip, Maj 2019

Комисија за оценка и одбрана:

Претседател: Стеван Габер,

Вонреден професор на Економски факултет

Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

Член - Ментор: Еленица Софијанова,

Редовен професор на Економски факултет

Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

Член: Тамара Јованов Апасиева,

Доц. Д-р на Економски факултет

Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

***Магистерскиот труд со посебно задоволство го посветувам на
мојата сопруга Катица и децата Марта и Јован.***

„ Развој на тимовите како клучен фактор во ефективното и ефикасното работење во банкарскиот сектор“

Краток извадок

Пристапот на тимското работење е базична детерминанта за ефективното и ефикасното организациско работење. Во организациската структурна рамка во која се инкорпорирани организациските цели, позитивните практики и постигнатите резултати, максимално меѓусебно се координирани во една функционална целина. Тимското работење претставува заедничко дејствување на група индивидуи во која секој поединец поседува сопствени индивидуални интереси, ставови и мислења во единство. За ефикасно делување на групата се негува и користи работна култура во која, во секој сегмент, е инкорпорирана меѓусебната соработка.

Едноставно, тимот претставува група на индивидуи кои се заеднички насочени кон заедничка цел. Тимовите се создаваат тогаш кога е потребно да се извршуваат високо комплексни задачи кои се составени од меѓузависни подзадачи. Затоа, членовите во тимот располагаат со комплементарни способности преку кои се генерира синергија за максимизирање на позитивните аспекти во работниот процес.

Тимското работење, како едно од темелите во организацијата, се гради преку развојот на мотивацијата на секој член: посветеноста, лојалноста и вредносните карактеристики. Тимот претставува синергија на креативни и иновативни стратегии кои претпочитаат правилен комуникациски систем, меѓусебно почитување, соработка и заедништво. Тимот создава услови за креативно извршување на работните задачи со изградена сигурност, можност за иновативно однесување кое е во склоп со личниот професионално – кариерен развој. Достигнувањето на раст и развој на организацијата преку тимското работење, овозможува императив во постигнување на организациска ефективност и ефикасност во банкарскиот сектор.

” Team development as a key factor in the effective and efficient operation of the banking sector,,

Abstract

Teamwork is a key determinant of effective and efficient organizational work. In the organizational structural framework in which the organizational goals, the positive practices and the achieved results are incorporated, are maximally co-ordinated in one functional whole. Teamwork is a joint action of a group of individuals in which each individual has his / her own individual interests, attitudes and opinions in the unity and for effective action of the group, is nurtured and used by a working culture in which each and every co-operation is incorporated.

Simply, the team is a group of individuals that are jointly aimed at a common goal. Teams are created when it is necessary to perform highly complex tasks that are composed of interdependent subtasks. That's why team members have complementary capabilities that generate synergies to maximize the positive aspects of the workflow. Teamwork, as one of the foundations in the organization, is built through the development of each member's motivation, dedication, loyalty and value characteristics. The team represents a synergy of creative and innovative strategies that prefer a proper communication system, mutual respect, cooperation and unity. The team creates conditions for creative performance of working tasks with built security, an opportunity for innovative behavior that is in line with personal, professional - career development. Achieving growth and development of the organization through teamwork provides an imperative in achieving organizational effectiveness and efficiency in the banking sector.

СОДРЖИНА

Краток извадок	5
Abstract	6
Вовед	9
Глава 1	
Учество на вработените преку тимското работење како базичен столб за подобрување на работата на организациите	10
1.1. Тимот како група меѓусебно зависна и одговорна за извршување на работните задачи	10
1.2. Фази на развој на тимовите, видови тимови.....	12
1.3. Мотивирање на интелектуалните сили преку тимско работење.....	16
1.3.1 Стручни компетенции во тимското работење.....	16
1.4. Улоги на членовите во тимот	17
1.5. Тимска ефективност и поддршка.....	18
Глава 2	
Практикување на тимското работење доведува до ефективно и ефикасно извршување на работните активности	20
2.1. Потреба од ефективно и ефикасно работење за зголемување на организациските перформанси.....	20
2.2. Дефинирање на ефективноста и ефикасноста.....	22
2.3. Пристап во определување на ефикасноста и ефективноста во организацијата.....	27
2.4. Улогите на менаџерот при достигнување на ефикасно и ефективно одлучување	28
Глава 3	
Општ осврт на комуникацискиот процес инкорпориран во тимската изведба во претпријатијата	29
3.1. Дефиниција, значење и неопходност од квалитетен комуникациски процес.	30
3.2. Развивање и унапредување на вештините и техниките во деловна комуникација.....	31
3.2.1. Влијанието на интерперсоналната комуникација врз профитабилноста во организацијата.....	33
3.2.2. Влијанието на организациската комуникација врз деловното функционирање во современите деловни трендови	35
3.3. Стили на организациско однесување според применети комуникациски техники.....	36

3.3.1. Стили на организациско однесување во конфликтни ситуации во тимското работење.....	38
---	----

Глава 4

Ефикасна употреба на лидерството како современ пристап во менаџментот и модели на тимско водство.....	41
4.1. Градење и унапредување на лидерството/водството во тимското работење.....	42
4.2. Согледување на тимската успешност преку генеричките особини на тимскиот лидер.....	44
4.3. Потребата од водство и неговата стилска условеност.....	45
4.4. Продуктивна употреба и функции на водството.....	46
4.5. Структура на водството како организиран, неопходен процес.....	47
4.6. Развивање на идни тимски водачи и нивното учество во ефективни и ефикасни тимови.....	48

Глава 5

Резултати од истражувањето и модел на понудено решение.....	50
5.1. Оправданост и цели на истражувањето.....	50
5.2 Предмет на истражувањето.....	51
5.3. Хипотетска рамка – хипотези.....	52
5.4.. Методи и техники на истражувањето.....	55
5.5. Обработка и анализа на добиените податоци.....	56
5.6. Понуден модел на решение за развој на тимско работење.....	95
Заклучок.....	98
Преглед на користена литература:.....	102
ПРИЛОГ.....	105

Вовед

За создавање на нов квалитет потребен е тим, потребно е тимски да се работи. На тој начин квалитетно се решаваат проблемите кои произлегуваат во работниот процес. Се случуваат промени, тимот поминува низ неколку фази, иако понекогаш се случува „заглавување“ во преминот од една кон друга фаза, за што е потребно и време и знаење. Може да се констатира дека тимот е подготвен да функционира тогаш кога е завршен процесот на групно структурирање.

Менаџментот и менаџерскиот тим создаваат услови во кои се развиваат чувства и способности на припадност, вклученост и посветеност. Тимот се развива во големината и развивање на меѓусебни способности, односите и врските се градат, воспоставуваат и почнуваат да се базираат на доверба и меѓузависност, а структурата станува поддржувачка на перформансите. Тимот не е едноставно збир од неколку вработени кои заеднички работат на извршување на некоја задача.

Постојат различни видови на тимско работење. Во зависност од тоа каде се врши дејството, постојат независни и внатрешно зависни тимови. Кога постои однапред дефиниран временски рок за конкретно дефинирана намера, а по извршување на истата тимот престанува да функционира, во тој случај станува збор за, таканаречен, проектен тим.

Независно за кој вид тимско работење станува збор, една од придобивките е самостојно решавање на пројавените проблеми без учество на менаџерите, кои ја негуваат својата автономност. Групната динамика на тимското работење согледува сложена интеракција и надминување на личните цели и личните карактерни особини како што се алчноста, себичноста и агресивното комуницирање. Сето тоа предизвикува негативна тенденција во функционирањето и формирањето услови за успешно тимско работење.

Глава 1

Учество на вработените преку тимското работење како базичен столб за подобрување на работата на организациите

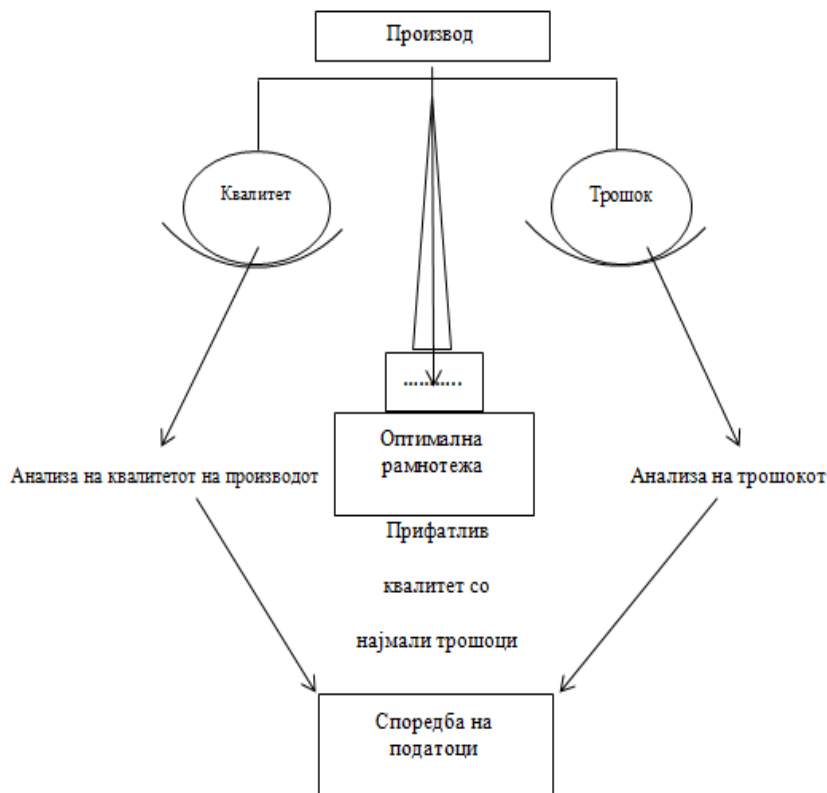
1.1 Тимот како група меѓусебно зависна и одговорна за извршување на работните задачи

Луѓето егзистираат и функционираат во своето опкружување во кое тимски се работи, веруваат во фактот дека сите донесени одлуки преку процесот на одлучување, кои се резултат на претходно размислување и планирање, се поквалитетни и покорисни кога се донесени кооперативно, преку соработка. Фактот дека „ниту еден од нас не е добар, колку сите ние заедно,¹“ се поддржува од индивидуите во работниот процес. Тимското работење претставува заедничко дејствување на група индивидуи во која секој поединец поседува сопствени индивидуални интереси, ставови и мислења во единство. За ефикасно делување на групата се негува и користи работна култура во која, во секој сегмент, е инкорпорирана меѓусебната соработка.

Едноставно, тимот претставува група на индивидуи кои се насочени кон остварување на заедничка цел. Тимовите се создаваат тогаш кога е потребно да се извршуваат високо комплексни задачи кои пак се составени од меѓузависни подзадачи. Затоа членовите во тимот располагаат со комплементарни способности преку кои се генерира синергија за максимизирање на позитивните аспекти во работниот процес.

Потребно е актуализирање и учество на вработените од кои би произлегле нови идеи за подобрување и унапредување на производството, технологијата и методите на работа. На тој начин се подобрува и подигнува ефикасноста и ефикасноста, се намалуваат трошоците, се подобрува квалитетот на производите и услугите и се постигнуваат многу бенефити чија крајна цел е мотивирање, охрабрување, координирање и постигнување чувство на лојалност на вработените.

¹Kimble et al. Efektive Virtual Teams through Communities of Practice (Department of Management Science Research Series, 009) University of Strathclyde, UK, 2000



Слика 1. Оптимална рамнотежа преку создавање нови идеи

Figure 1. Optimal balance by creating new ideas

Менаџерите треба да бидат обучени за правилно, ефикасно и безбедно функционирање и одржување на постројки и процеси, управување со луѓе и формирање на точни работни процедури. Тие мора да знаат и да ја прифатат нивната улога во обезбедувањето дека во тимот сите се почитуваат меѓу себе. За ова, се разбира, вработените треба да бидат распределени на работни места за кои се ментално и физички способни.

Менаџментот и менаџерскиот тим создаваат услови во кои се развиваат чувства и способности на припадност, вклученост и посветеност, а тоа се постигнува преку неколку чекори:²

Табела 1. Чекори за поттикнување и унапредување на индивидуалната вклученост во работниот процес

²Carell M, Elbert, Hatfield R. Human Resource Management, Prentice Hall, N.Y, 1995

Table 1. Steps for encouraging and promoting individual involvement in the work process

1	Разговори и дебати преку кои ќе се покаже дека индивидуалните сугестии секогаш се добредојдени
2	Поставување на прашања преку кои се поттикнува комуникација, се презентираат образложенија
3	Истакнување и прифаќање на конструктивните сугестии
4	Награда и пофалба за прифатена сугестија од некој вработен
5	Запознавање со постигнатите резултати, на тој начин се прави охрабрување за учество, иако тоа не е задолжително

Тим лидерството, има за задача да обезбеди знаење на елементи од „група процеси“ и соодветни вештини за да се обезбеди брз старт-ап на тимска работа. Тоа подразбира формирање нови тимови и дефинирање проекти:

- ✓ Избор на соодветни тимови;
- ✓ Тимска организација и улога на членовите;
- ✓ Отпочнување задачи;
- ✓ Фази на тимот во развој.

Како заклучок потребно е да се акцентира потребата од посветеност на сите вработени, на целиот интелектуален капитал во реализација на организациски цели.

1.2 Фази на развој на тимови, видови тимови

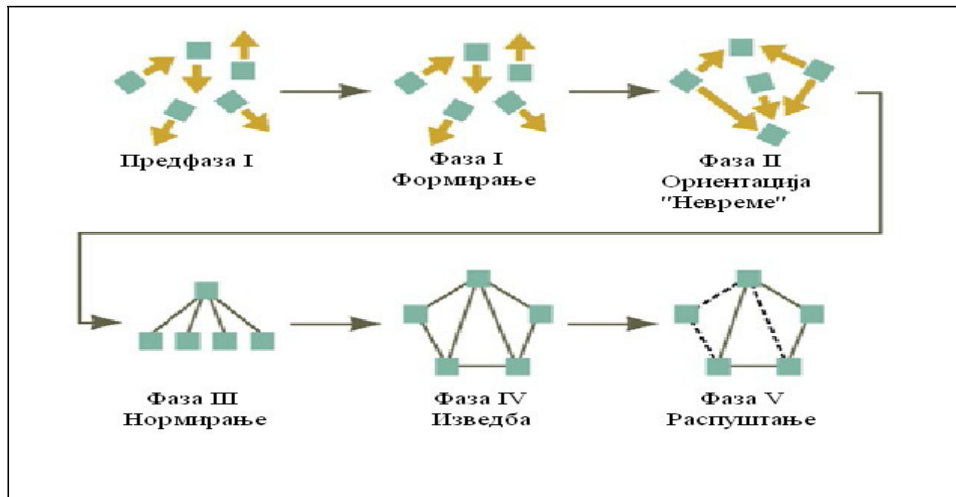
За создавање нов квалитет потребен е тим кој ќе работи тимски. На тој начин квалитетно се решаваат проблемите кои произлегуваат во работниот процес.

Тимот поминува низ неколку фази.. Понекогаш се случува „заглавување“ при преминот од една кон друга фаза и за успешно справување

со ова заглавување е потребно е и време и знаење. Може да се констатира дека тимот е подготвен да функционира тогаш кога е завршен процесот на групно структурирање. Најприфатлив,а исто така и со најмногу позитивни практики, е линеарно прогресивниот модел на Брус Такман (Tuckman, B.,1965) преку кој се алоцираат секвенциите на групен развој. Професорот Тукман ја застапува идејата дека секоја група (тим), поминува низ свој животен циклус. Секој нејзин стадиум има тенденција да ги задоволи или исполни типичните потреби и типичните проблеми и начините за соочување со нив. Овој Такманов модел презентира дека како што тимот се развива во големината и развивањето на меѓусебни способности, односите и врските се градат, воспоставуваат и почнуваат да се базираат на доверба и меѓузависност, а структурата станува поддржувачка на перформансите. Секој стадиум е еднакво вреден, како дел од планираниот пат кон тимската зрелост, а лош е само оној кадешто тимот недоволно се развива или предолго се задржува во некоја од фазите.³

- Формирање (forming);
- Ориентација, бранување (невреме-storming),
- Нормирање (norming);
- Извршување или изведба (performing)

³Posinković, K., A., (2003), "Analiza efikasnosti timskog rada", Sveučilište u Zagrebu. Filozofski fakultet, Zagreb, str.11



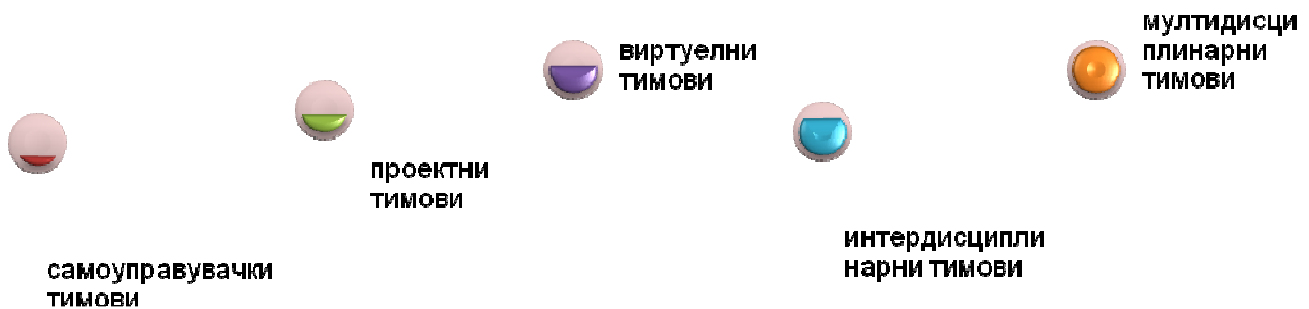
Слика 2. Такман-ов модел на развој на тимовите⁴

Figure 2. Tuckman's team development team

Тимот не е едноставно збир од неколку вработени кои заеднички работат на извршување некоја задача. Во зависност од тоа каде се врши дејството, постојат независни и внатрешно зависни тимови. Независните тимови подразбираат активности реализирани од различни индивидуи во различен временски период. Одредена индивидуа извршува идентични дејства и ако се случи негативност или позитивност во реализацијата на индивидуата, тоа нема директно да влијание во целокупните активности. За разлика од независното извршување на тимската работа, внатрешно зависниот тим подразбира специјализирани работни задачи извршувани од член на тим кој е непосредно поврзан и значаен за успехот на целиот тим. Постојат и таканаречени самоуправувачки тимови чие внатрешно дејствување го води, а истовремено е одговорен лидерот на тимот. Тој ги дефинира целите, методите и функционалноста на тимот во целина. Кога има однапред дефиниран временски рок за конкретно дефинирана намера, и по извршување на истата, тимот престанува да функционира. Во овој случај станува збор за таканаречен проектен тим. Постојат и виртуелни тимови кога индивидуите во тимот ретко користат комуникација лице в лице, иако работат заедно, на заедничка цел и во определен временски рок. Тие користат современа технологија преку која се врши комуникацијата и соработката.

⁴ според Lamovec, (1998), стр.185, во Kobolt, Alenka, Zizak, Antonija, "Timski rad i supervizija timova", Pregledni clanak, 2006, стр.371

Кога се ангажираат професионалци во различни сегменти на одредена специјалност станува збор за таканаречени интердисциплинарни и мултидисциплинарни тимови.



Слика 3. Видови тимско работење

Figure 3. Types of Teamwork

Независно од тоа за кој вид на тимско работење станува збор, една од неговите придобивки е можноста за самостојно решавање на потенцијалните проблеми без учество на менаџерите. Зошто е потребно тоа? Кога пред тимот постојат комплексни и брзо-променливи задачи кои во нивното извршување создаваат проблеми, членовите во тимот имаат можност да ги менуваат улогите и да создаваат различности. Оваа можност се создава врз основа на стекнатото минато искуство и знаење, кое пак овозможува остварување на поставените цели и брзо решавање на појавените проблеми. Само на овој начин се создава видлива конкурентска предност што подразбира брзо, точно и прецизно извршување на работните задачи, се развива и се негува чувството на решителност и одговорност на сите членови во тимот, со што видливо е задоволството од постигнатите резултати кои претставуваат мотивирачки фактор за понатамошни креативни модели на реализација.

Бидејќи во овој труд посебен акцент се става на тимската работа во банкарскиот сектор, постои директна поврзаност со потрошувачите, одговорност кон исполнување на нивните желби и барања, отвореност и флексибилност. За тоа е потребна лепеза од испреплетени вештини и способности, експертизи од повеќе одделенија и од различни нивоа на организациска хиерархија во банкарството.

1.3 Мотивирање на интелектуалните сили во тимското работење

Способноста да се поттикне и да се мотивира успешно да функционира тимот во којшто се користи интелектуалниот капитал, е исклучително тежок и сложен процес на организациско однесување. Тоа подразбира:

- ✓ Квалитетна проценка на идните членови во тимското работење;
- ✓ Флексибилност во однесувањето на секој член во тимот;
- ✓ Инвестирање во создавање на меѓусебна доверба и справување со индивидуите кои имаат специфичен карактер на однесување;
- ✓ Менаџирање и управување со пројавените тимски конфликтни ситуации.

Групната динамика на тимското работење согледува сложена интеракција и надминување на личните цели и карактерни особини како што се алчноста, себичноста и агресивното комуницирање. Сето тоа предизвикува негативна тенденција во функционирањето и формирањето на услови за успешно тимско работење.

Успешното тимско работење подразбира мотивирани членови на тимот со еднаков статус и приод кон сите, за развивање на интелектуални способности и стручни знаења, како и со запознавање на особините на личноста и поттикнување на индивидуалната разновидност во чија основа, всушност, се создава креативноста на тимската работа.

1.3.1 Стручни компетенции во тимското работење

Една од главните карактеристики и придобивки во тимското работење е различноста, различниот приод кон решавање на одредени ситуациjsки проблеми. Таа нееднаквост во перцепцијата потекнува од различноста на квантумот на знаење кое го поседуваат членовите на тимот. Доколку членовите се со специјализирани знаења од одредена област, поседуваат идентично различна стручност. Тие членови создаваат хомоген специјализиран тим кој работи на одредена стручна проблематика и бара соодветни стручни одговори во конкретната област. Ако членовите во тимот поседуваат знаења од поширока област, тогаш тој тим е збир на хетерогеност во знаења, односно хетероген тим.

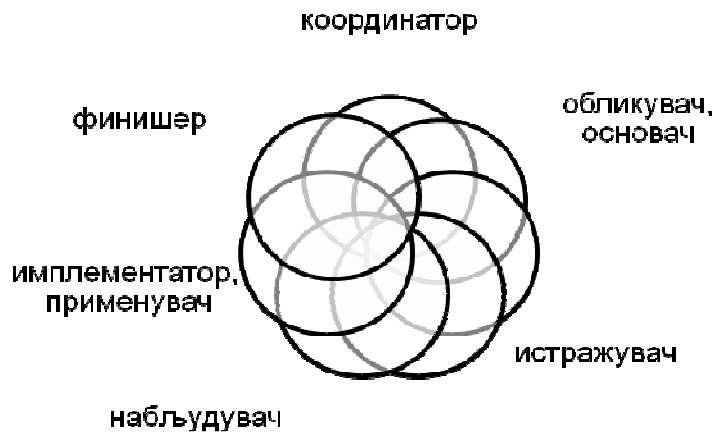
Но, без разлика на хомогеноста или хетерогеноста во квалитетот на знаењата во тимот, потребно е дел од членовите да поседуваат технички знаења кои ќе бидат искористени за решавање на конкретни проблеми и донесување на конкретни одлуки. Дел од членовите во тимот развиваат во себе и таканаречени социјални и комуникациски вештини и способности преку кои се создава една компактност и единственост во делувањето и работењето на тимските членови. Меѓутоа, заради временските рокови во тимското работење, потребна е подеднаквост, непривилегираност на одредени членови во тимот, достоинственост, почит и доверба, моќ на заедништво и соработка, а не моќ на авторитет добиен од соодветна работна позиција. Затоа, од голема важност се личните особини на индивидуата која преферира да биде дел од еден тим. Ова е посебно нагласено за шалтерските банкарски работници кои треба да поседуваат дружељубивост, ведрина, трпеливост, одмереност кога се под директно влијание на потрошувачите и клиентите на банката.

1.4 Улоги на членовите во тимот

Според одредени автори, постојат различни класификации за улогите кои ги имаат членовите во тимот. Какви улоги ќе има во тимот зависи пред сè, од состојбата и ситуацијата во тимот и од тоа во која фаза се наоѓа тимот. На пример, ако тимот е во почетна фаза на формирање и започнување со работа, потребно е да има улога на таканаречен „предизвикувач“. Ако тимското работење подлежи на голем ризик при донесување одлуки, потребно е набљудување и евалуација на самиот процес.

Најпозната, најсоодветна класификација направил М.Белбин,⁵ иако во помалите тимови еден член, во различни временски периоди, може да игра различни улоги при тимското работење:

⁵Mileham, P.& Spacie, K. Transforming Corporate Leadership, Priman Publishing, London, 1996, p. 68



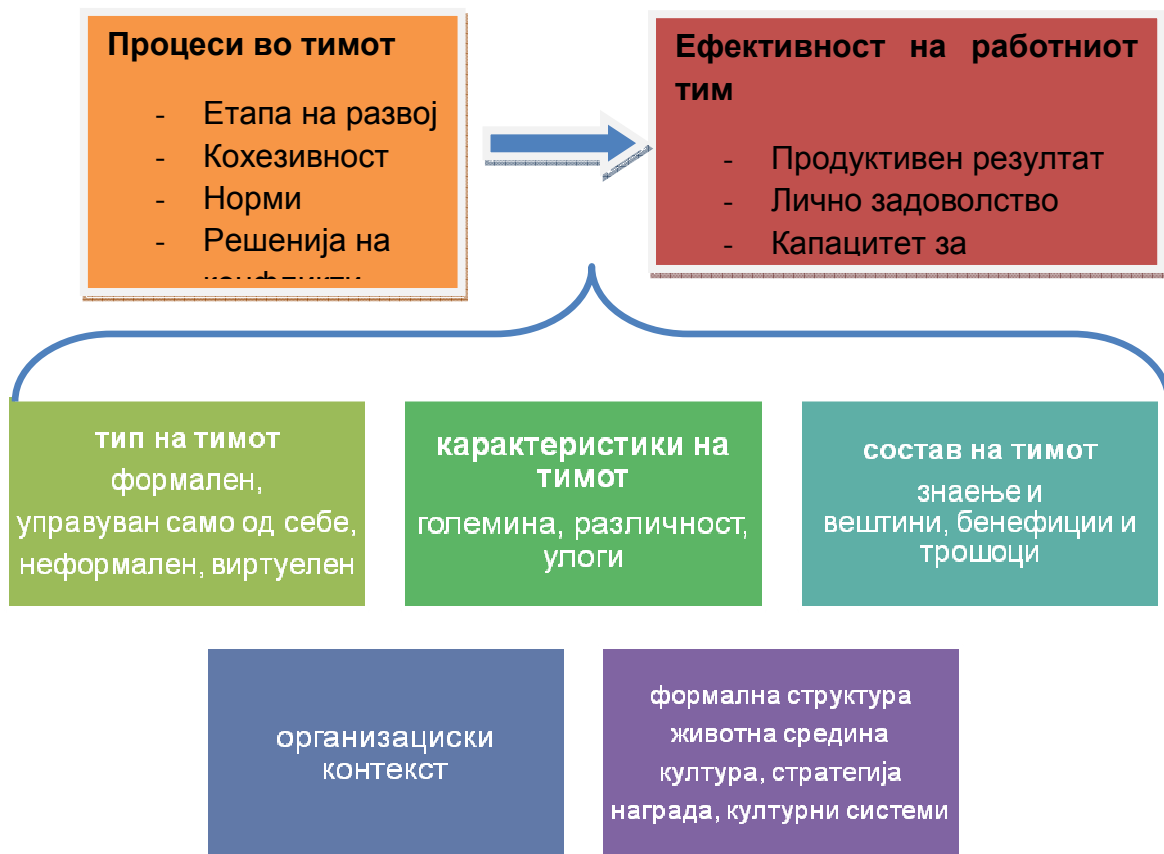
Слика 4. Тимски улоги при тимско работење

Figure 4. Team roles in team work

Бидејќи тимската работа е на индивидуално ниво, а тоа понатаму е имплементирано на ниво на тим, а тимот, пак, е дело од пошироката организациска структура, се наметнува потребата од флексибилна функционалност (ФФ). Таа ФФ состојба е потребна внатре во самите тимови – кохезивно функционирање, но и во организациската средина во која тимовите делуваат, потпомогната од развиени и ефикасни канали преку кои се одвива комуникацискиот процес. Затоа, има трансформација на една улога во друга, прилагодливост, а тоа се прави спонтано, се гради базичната основа на тимското работење, се постигнуваат видливи резултати.

1.5 Тимска ефективност и поддршка

Работната тимска ефективност се согледува преку постигнатите резултати, а тие пак, се согледуваат преку неколку видливи аспекти:



Слика 5. Модел за постигнување тимска ефективност⁶

Figure 5. A model for achieving team effectiveness

Тимската ефективност произведува продуктивност преку проактивен пристап во работниот процес. Проактивноста е составена од неколку видливи елементи: позитивен пристап и градење на заедништво и соработка, јасни, конкретни, добро дефинирани цели и работни активности, позитивен став кон промените кои се неопходни и со кои треба да се менаџира, развивање на меѓусебна толеранција, постоење на тим–лидер кој дава насоки кон остварување на посакуваните резултати, како и изразено чувство на самоконтрола од сите членови во тимот.

⁶Eric Sundstrom, Kenneth P. DeMeuse, and David Futrell, Work Teams, American Psychologist 45 (February 1990, p.120 - 133

Глава 2

Практикување на тимското работење доведува до ефективно и ефикасно извршување на работните активности

Постојат голем број прашања кои се поставуваат во работните организации, а се поврзани со квалитетот на работниот процес кој се мери преку постигнатите резултати, како и неговото унапредување. Тимското работење го зголемува квалитетното работење, се постигнуваат одредени заеднички ефекти во практичната реализација, се развива креативност. Во суштина, ефективноста на еден тим се мери преку достигнување на видлив квантитет и квалитет, преку навремена испорака на производите или услугите, преку лојалност и продуктивност.

Ефективноста се препознава и преку брзината и експедитивноста во извршување на работните задачи, преку почувствуваното задоволство, како на членовите во тимот, така и на клиентите, како и преку целокупниот напредок и опстојувањето на тимот во иднина, како што истакнал Hackman, R. во 1987 година. Има голем број автори кои ја дефинираат постигнатата ефективност во тимската работа. Во 1990 год. Sundstorm (1990) истакнува дека ефективноста на тимското работење е база и основа за секој краен резултат на работата како и на задоволството на индивидуите како членови на тој тим. Оние тимови што имаат повисок степен на ефективност се насочени и фокусирани кон остварување на повисоки перформански кои, имаат за цел да се постигнат позначајни и поприоритетни организациски цели.

2.1 Потреба од ефективно и ефикасно работење за зголемување на организациските перформанси

Во една направена научна студија од 2007 година од неколку автори, Parker Team Development Survey, Glenn Parker, посочени се неколку карактеристики за

ефективноста во тимското работење, со што е направена компарација помеѓу постигната ефективност, односно неефективност во тимското работење:⁷

Посочени се неколку елементи, како што се: јасна, недвосмислена и концизна цел, неформалност, заедничко учество и активно сослушување помеѓу членовите во тимот, надминување на пројавените несогласувања преку градење и практикување на отворена и искрена комуникација.

Табела 2. Компарација помеѓу постигната ефективност, односно неефективност во тимското работење според Glenn Parker

Table 2. Comparison between the achieved effectiveness or ineffectiveness in team work according to Glenn Parker

Јасна, недвосмислена и концизна цел	Визијата, мисијата, целите и задачите на тимот се дефинирани и прифатени од сите членови. Постои акционен план на дејствување.
Неформалност	Неформална, пријателска, мирна и релаксирана атмосфера, без знаци на здодевност или тензии.
Заедничко учество и активно сослушување	Има многу дискусии и сите членови се охрабрени да учествуваат во нив, членовите користат техники на активно слушање, како прашување, парафразирање и сумирање на идеи.
Надминување на пројавените несогласувања преку градење и практикување на отворена и искрена комуникација	Постојат несогласувања, но во тимот не се забележуваат знаци на избегнување или балансирање на конфликтите. Членовите на тимот слободно го изразуваат своето мислење за задачите и дејствувањето на тимот, придружено со високо ниво на доверба, има

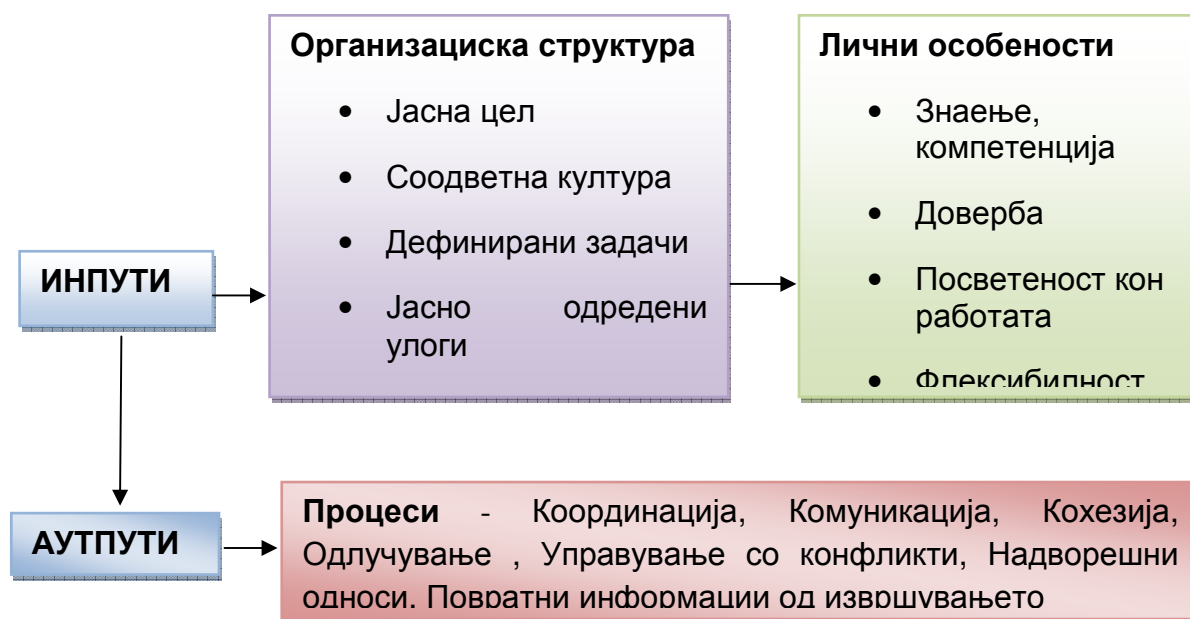
⁷Glenn Parker, Team Players and Teamwork. The New Reality. John Willey and Son Co. 2007, стр. 19-68

	отворена комуникација и доверба, комуникација има и надвор од формалните состаноци
Споделено лидерство	И покрај тоа што тимот има формален лидер, лидерската функција може да ротира зависно од околностите, потребите на тимот и вештините на членовите
Разновидност на стилови и самооценување	Во тимот членуваат широк спектар на актери, вклучувајќи членови кои го нагласуваат значењето на задачата, на целта, оние кои се фокусирани на процесот или прашања за тоа како тимот функционира, повремено, тимот врши проценка на своите перформанси, проценка на односите меѓу членовите и како тоа влијае на ефикасноста на тимот

2.2 Дефинирање на ефективност и ефикасност во тимското работење

Sharon Mickan и Sylvia Rodger од Универзитетот Queensland на тимот гледаат како на отворен систем во кој влегуваат инпути – потребни ресурси и услови, а се добиваат аутпути, а тоа се квалитетни производи или услуги со одредени изградени вредности.⁸

⁸Sharon Mickan & Sylvia Rodger (2000). Characteristics of effective teams: Literature review, Australian Health review, стр. 202-208



Слика 6. Тимот како отворен систем на инпути и аутпути

Figure 6. The team as an open system of inputs and outputs

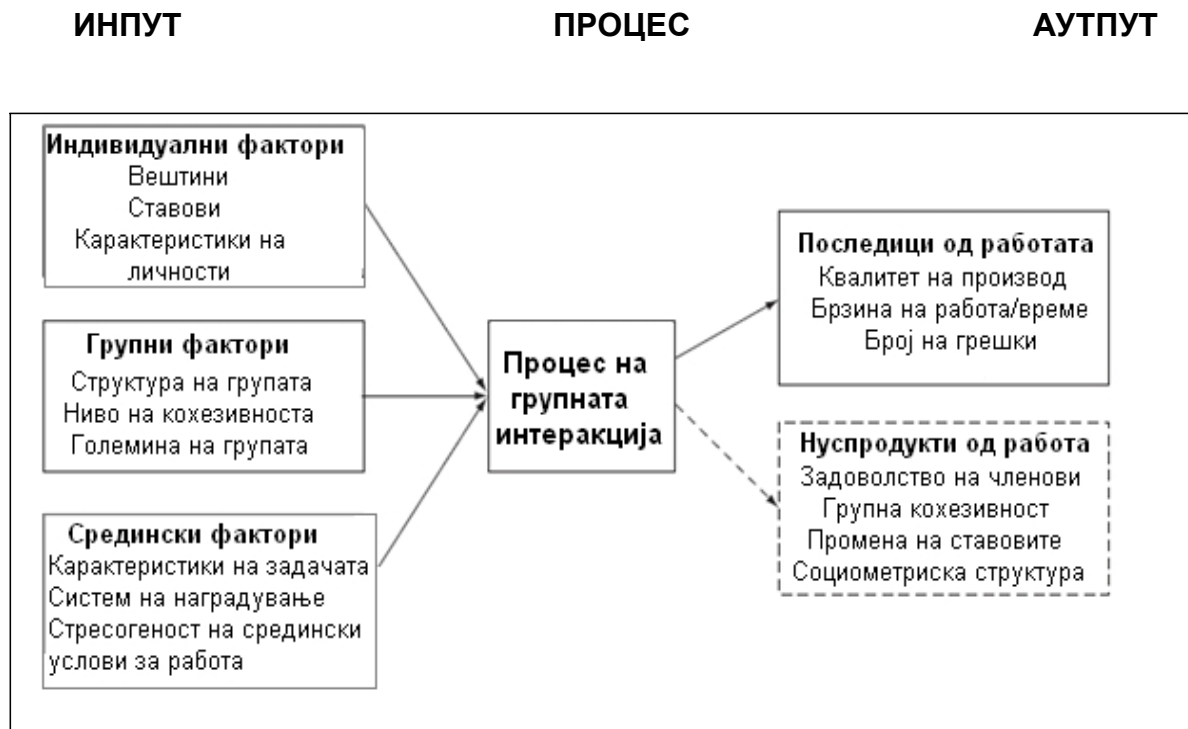
Ефективноста поинаку е дефинирана преку влезните ресурси, процесите и излезните ресурси (ИПА модел) што се земаат како критични критериуми за да се добие што попрецизна слика за тимската ефективност.

Јачината на овој модел лежи во базичниот фокус на интеракцијата меѓу инпутите, процесите и аутпутите, а со тоа првично го прави добар избор за динамичната природа на работниот процес.

Сепак, и покрај широката научна употреба на овој модел, се јавуваат некои контроверзни спротивставености околу соодветноста во презентирањето на тимската ефективност во реалноста.⁹ Тоа произлегува од неговата оскудна или минимална практична примена во таканаречените позитивни практики во организациите, т.е многу е мал бројот на емпириските истражувања што реално го имаат тестирано во предвидувањето на тимската изведба.

⁹Neuman, G.A et al., Models of team performance: What the real effect of team processes on team performance?, Northern Illinois University, USA, 2000, p.3

Сепак, заради фактот што преку овој модел се посочува кон основните карактеристики на секоја организациска структура сообразена преку стратегиското планирање во организациите, потребно е да се истакнат трите базични елементи кои можат и се претставени на следниот ИПА – модел на ефективно тимско работење:



Слика 7. Инпут- Процес- Аутпут модел на тимска ефективност¹⁰

Figure 7. Input-Process-Output Model of Team Effectiveness

Инпут-процес-аутпут (ИПА) моделот конкретно се заснова на фактот дека влезните фактори, како што се тимските и индивидуалните карактеристики, преку трети лица или модератори, имаат цел да насочуваат влијанија на аутпутите, како што се на пример работното задоволство и перформансите на тимот.¹¹ ИПА рамката користи влезови (ресурси), ги трансформира внатрешните процеси и, генерирајќи, создава резултати видливи во организациските позитивни практики

¹⁰ Адаптирано од: Hackman, J., R.& Morris, C.,G.,(1975), Group tasks, group interaction process and group performance effectiveness: A review and proposed interaction, *Advanced in Experimental Social Psychology*, 8, 47-99, McGrath, J.,E.,(1984), *Groups: Interaction and performance*, Upper Saddle River, NU: Prentice Hill

¹¹ Salas, E.,Goodwin, G. Burke, C.S., 2009, *Team effectiveness in complex organizations- Cross- Disciplinary Perspectives and Approaches*, Taylor& Francis Group, NY, p.6

создадени преку тимската работа од сите учесници во работниот процес. Сите вклучени во тој процес, интегрирајќи се меѓусебно, создаваат голем број на интеракции. Тие интеракции, кои се одвиваат во континуитет, се „виновници“ за секојдневно постигнатите резултати.

Според друг автор, Ken Blanchard, елементи кои се присутни во ефективните тимови се:¹²

Табела 3. Елементи на ефективни тимови според Ken Blanchard

Table 3. Elements of effective teams according to Ken Blanchard

Цел и заеднички вредности и норми	Во тимското работење, заради заедничко предвидена и планирана цел, се чувствува јасна посветеност, секој член во тимот знае што и зошто работи. Од ова произлегуваат заеднички норми и правила, усогласени стратегии за работа.
Посветеност кон постојан раст и развој	Тимската работа подразбира иницијативност и креативност поттикнати од заедничко прифатените вредности и позитивни практики. Постои достапност за потребните информации, како и смерници кон структурниот и индивидуалниот развој на членовите во тимот.
Комуникациска координација	Сите идеи, ставови и одлуки се важни од сите членови во тимот, тие се сослушуваат, се разбираат, се разговара за нив, заеднички се донесува став и се одлучува. Конфликтните ситуации конструктивно се решаваат, без индивидуални осуди, туку има

¹²Кен Бланчард, Менаџерот ‘една минута’ создава високоефикасни тимови; ИКОНА Скопје, 2009, Стр. 24-25

	почитување на меѓусебните разлики.
Флексибилност и отвореност кон истражувањето	Присутен е тимски лидер, но постои и заедничка одговорност со сите предизвици кои е потребно да се решаваат. Се истражува, силите се здружуваат, има заедничко помагање и заедничко преземање ризик.
Најповолен учинок и високи резултати	Најголем поттик за членовите во тимот со континуираните постигнати резултати, кои ги задоволуваат поставените стандарди за креативност и продуктивност, од грешките се учи, се продолжува напред, се создава тимска лојалност.
Споделување признанија	Развивање на чувството за лично достигнување и личен развој се создава преку оддавање на признанија за индивидуалниот придонес во тимот. Членовите во тимот чувствуваат дека се ценети како во самиот тим, така и во целата организација.
Самодоверба и меѓусебна помош	Напорот вложен во тимската работа се надополнува со ентузијазам, труд, самодоверба и трудољубивост, тоа е всушност разликата помеѓу групата и тимот, изградената доверба и почит меѓу членовите, силна грижа, поддршка и несебично помагање едни со други.

2.3 Пристап во определување на ефикасноста и ефективноста во организацијата

Ефективноста и ефикасноста на тимското работење се согледува преку презентирање и определување на кој начин ќе се спроведе мерењето на тимскиот учинок. Учинокот или постигнатите резултати, најчесто претставуваат финансиски средства – буџет и потрошено време.

Голем број истражувања се вршени во оваа насока, па така еден автор, Сандрстром од 1990 год. смета дека ефективноста се согледува преку:

- Добиениот фидбек од оние клиенти за кои е наменет производот или услугата, која се произведува од тимот. На тој начин се добива сознание за добрите квалитети на производот, за задоволството на клиентите, но и за евентуално направените грешки и преземање на корективна акција;
- Создадената атмосфера која ја има внатре во самиот тим се согледува во заедничкото работење, во заедничкото разрешување на конфликтните ситуации, како и градење на индивидуално чувство на самодоверба.

Клучна улога има и тимскиот лидер. Неговите очекувања би требало да се високи и на тој начин се доаѓа до квалитетни резултати. Потребно е тој да има позитивен став кон работниот процес, па така полесно ќе ги води и насочува тимските колеги кон заедничка продуктивност. Лидерот ја создава меѓусебната доверба во која се интегрирани неколку карактеристики:

- ✓ Изграден индивидуален интегритет;
- ✓ Способност поактивно да се предвидува и процени идната состојба со идни активности;
- ✓ Заедничка лојалност;
- ✓ Тимска отворена клима со отворена комуникација.

Кога во тимот има изградено меѓусебна доверба и меѓусебно почитување, многу полесно се прифаќа и се надминува ризикот кој е присутен во работниот

процес. Се создава двонасочна релација, се практикува попустливост и „покорност“ и се остваруваат исклучителни резултати.

2.4 Улогите на менаџерот при достигнување на ефикасно и ефективно одлучување

Менаџерите знаат дека сите претходно наведени карактеристики имаат подеднаква важност во тимското работење. Не се дава приоритет на ниту еден елемент во тимот, тие имаат една кохезивност и меѓусебен баланс. За да се одржи во континуитет ефективноста и ефикасноста во работењето, како и во процесот на одлучување потребно е да се води грижа да не се пренагласуваат одредени процедури и правила за да не се занемари креативноста и иницијативноста во тимското работење.

Меѓучовечките односи се важни, но не е потребно целосно и дологорочно внимание само кон таа алка во тимот. Менаџерите се тие кои треба да даваат насоки кон извршување на работните задачи за што, всушност, и е создаден самиот тим. Исто така, потребно е да се внимава на интензитетот на постигнување на „високи резултати“ за што посебно внимава тим лидерот. Сепак, потребни се „здрави и реални резултати“ кои нема да ја нарушат динамиката и балансот на тимската структура и продуктивност.

Од сето претходно кажано до сега, може да се констатира дека основна цел на менаџерскиот тим е да се реализираат организациските цели кои се јасно, концизно и точно определени. Квалитетен тим подразбира:

- Акцентот е кон „ние работиме“ а не кон „јас работам“;
- Трансформација на лична кон споделена визија;
- Континуирано развивање на креативност, задоволство и поддршка;
- Тимска синергија;
- Изграден кредибилитет и доверба и споделена одговорност;
- Координација во извршување на поставените активности.

Глава 3

Општ осврт на комуникацискиот процес инкорпориран во тимската изведба во претпријатијата

„Кога знаеме кој од два настана ќе се случи, сме добиле информација”

Умберто Еко

Основна човекова потреба е комуникацискиот процес кој се одвива преку голем број активности. Човекот има способност да прима и пренесува информации, да ги разбира туѓите размислувања. Тоа е двонасочен процес кој првенствено е насочен кон самиот себе, а потоа и кон индивидуите кои го сочинуваат опкружувањето во кое човекот опстојува, се развива и живее. Информациите се пренесуваат преку читање, пишување, зборување, итн. А тоа пак, го создава начинот на однесување на индивидуата. Затоа се заклучува дека однесувањето е комуникација, а секоја комуникација предизвикува одредено однесување.¹³ Способноста на индивидуата активно да учествува во комуникацискиот процес е основна човекова способност која е развиена уште од самиот почеток во развојот на човештвото. Преку комуникацискиот процес луѓето ги искажуваат своите мисли и ставови, се разбираат меѓусебно. За добра комуникација потребно е таа да биде отворена и искрена, да изобилува со толерантност и почитување кон соговорникот. Овие елементи создаваат високопродуктивна комуникација што изобилува со: јасност, автентичност, точност, ефикасност, комплетност, навременост, фокус, отвореност, ориентираност на задачата и деперсонализација (Guttman, M, H., 2008).¹⁴

¹³Carolyn Mikanowicz, Shelda Shank: „Communication Strategies“, NationalCenter of Continuing Education, Inc. ©2010

¹⁴Guttman, M., H.(2008), Great business teams-cracking the code for standout performance, John Wiley@Sons, Inc.,p. 156

3.1 Дефиниција, значење и неопходност од квалитетен комуникациски процес во тимот

Основната цел на комуникацискиот процес кој се одвива во тимот е постигнување, заемно разбирање помеѓу оној кој ја испраќа пораката односно испраќач и оној кој ја добива пораката односно примач. Сè додека не се постигне разбирање помеѓу примачот и испраќачот, не може да стане збор за комуникација. Информациите кои се испраќаат или уште наречени пораки, можат да имаат различна цел и примена, во зависност од потребата на индивидуата, тимот или на организацијата која комуницира.

Деловната комуникација која се користи во тимското работење дозволува да се развиваат меѓусебните организациски односи во кои има „трансубјективна интимност“¹⁵ согледана преку меѓусебна зависност која потекнува од учеството на сите тимски членови во комуникацискиот процес. Квалитетна, ефективно–ефикасна комуникација во тимот подразбира три сегменти, а тоа се:

- ✓ Селективност во примање и давање информации во тимот;
- ✓ Отпорност кон двосмислени, неверодостојни и искривени информации;
- ✓ Економичност во трошење време и средства за доаѓање до информациите.

Во тимот, членовите комуницираат меѓусебно со одредена цел, согледана преку насочени разговори¹⁶ кон тимската визија, користат дијалог и стратешко разговарање, како и употреба на лице в лице комуникација, испреплетена со невербални гестови и знаци. Создавањето на интраперсоналната одлука во мислите на индивидуата преточена во порака, значи почеток на комуникацискиот процес. Потоа, преку кодирање и декодирање на знаците од кои е составена пораката понатаму поминува низ одредени комуникациски канали. Всушност, кодирањето претставува видоизменета форма на идејата на начин кој би го разбрал примачот на таа испратена информација. Во зависност од тоа за кого е

¹⁵ Фалмер, Р. Новиот Менаџмент, 1 и 2, Отворен социолошки институт, Р. Македонија, Скопје, 1990, стр. 63

¹⁶ Mintzberg Henry, The nature of Managerial Work, New York, Harper and Row, 1973, and Richard L. Daft, The Leadership Experience, 3rd 2005, p.346

пораката и каква цел има истата, се определува и самиот начин на кодирање. Знаците или симболите кои се користат во процесот на кодирање, понекогаш се со двојна замисла, иако тоа треба да се избегнува за да не дојде до несакано недоразбирање. Многу често пораки се испраќаат преку пишани текстови, одредени слики и цртежи. Во зависност од содржината на пораките тие може да бидат директни или индиректни. Потребно е да се воспостави физичка координација во процесот на комуникација, а тоа се постигнува преку користење на неколку елементи, како што се:

- Ориентирање во просторот,
- Определување на временски текови
- Текот на комуникацискиот процес

Практичен пример во кој би се вметнале овие елементи би бил разговор помеѓу двајца пријатели кои разговараат во пријатна атмосфера (топла, осветлена и чиста просторија). Доколку, во одредени ситуации, има и емоции во тој разговор (смеене, плачење) станува збор за емотивна, психолошка поврзаност на комуникацискиот процес и окружувањето во кое тој се одвива.

3.2 Развивање и унапредување на вештините и техниките во деловна комуникација

Во деловното комуницирање на тимската работа има двојни системи за информирање,¹⁷ кои немаат секогаш цел да ги исполнуваат активностите на таканаречен „свој начин“ за да се издејствува видлива промена со која би се победувало. Тие двојни механизми не служат за да се манипулира додека се комуницира со другите тимски соговорници на кои им се испраќаат пораки, а воедно и тие стануваат испраќачи на одредена порака. Тие се создаваат за да се создадат таканаречени ефективно–ефикасни соговорници кои, комуницирајќи, ќе

¹⁷Кралев, Т. (2005). Основи на менаџментот-прв дел, Центар за интернационален менаџмент, Скопје, стр.113

ги задоволат личните, но пред се, организациските цели кои индиректно се инкорпорирани и се извршуваат преку тимското работење.

Но, сепак треба да се истакне дека додека се комуницира се појавуваат одредени дистрактори или бариери во самиот комуникациски процес. Голем број на истражувачи за оваа проблематика,[J.Dwyer, 1997] се обиделе да ги класифицираат. Тоа е претставено во подолната табела, во која е направена компарација на три сегменти—комуникациски пречки или дистрактори, последиците од нив, како и конкретни корективни стратегии за нивно надминување или минимизирање:

Табела 4. Дистрактори во комуницирањето во тимското работење

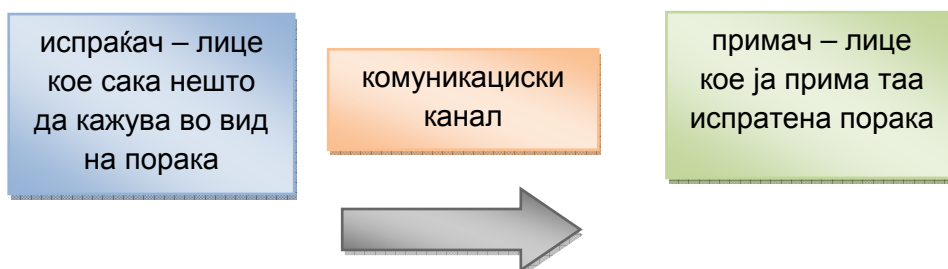
Table 4. Barriers in communication workflow

Комуникациски пречки или дистрактори	Почувствувани последици	Конкретни корективни стратегии
Индивидуално перцепирање во кое се согледуваат разликите	Се доаѓа до сосема поинакви согледувања, кои предизвикуваат различни чувства и сосема различно доживување на одредена конкретна ситуација	Активно слушање со насочено внимание, конкретни прашања за доразјаснување на нејасното со што се добиваат повратни информации
Секогаш постои и е видлива различноста во изградените ставови и вредности	Истражувачки разлики во тимското работење	Активно слушање со насочено внимание, конкретни прашања за доразјаснување на нејасното со што се добиваат повратни информации
Има некоординираност во употребувањето на вербалните и невербалните симболи и нивна несинхронизираност	Видлива двосмисленост поттикната од нејасни и конфузни испратени и примени информации	Споредување и согледување на нејаснотиите добиени преку комуницирањето на вербален или невербален начин
Нецелосни, двосмислени	Конфузност и	Потреба од содржајни и

споделени пораки и информации	конфликтност заради недоволно јасни и конкретни информации	целосни пораки за да бидат разбрани
Согледување и проценување на индивидуалните реакции за конкретни ситуации	Интерперсонални и интергрупни конфликти	Активно слушање со насочено внимание, конкретни прашања за доразјаснување на нејасното со што се добиваат повратни информации
Неразбирање на комуникацијата од колегите	Соговорници кои се тивки и без голем интерес	Употреба на невербални симболи преку кои се перцепира се разбира и се поставуваат прашања за добивање на фидбек

3.2.1 Влијанието на интерперсоналната комуникација врз профитабилноста во организацијата

Секојдневно во организациите се комуницира. Таа комуникација се согледува преку процесот на одлучување, преку пишани деловни договори, преку состаноци на кои се разговара. При тоа има три основни компоненти, а тоа се испраќач–лице кое сака нешто да кажува во вид на порака, примач – лице кое ја прима таа испратена порака и канал преку кој се извршува самиот комуникациски процес.



Слика 8. Комуникациски процес

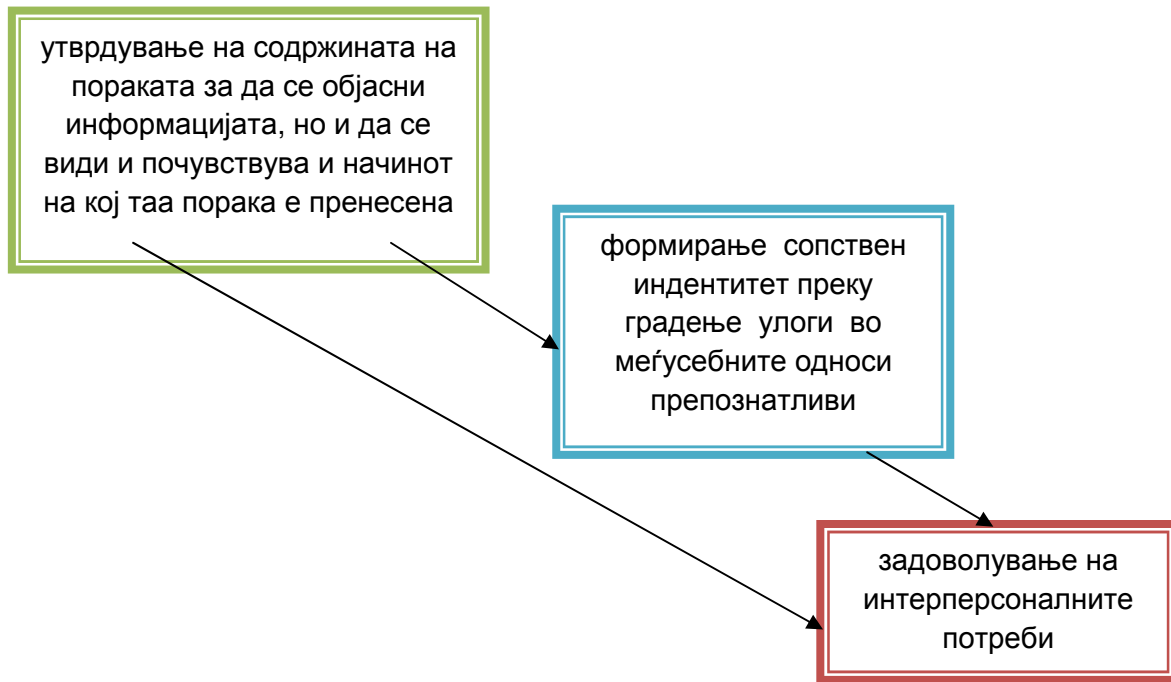
Figure 8. Communication process

Кога има трансформација на одредена информација од оној кој ја испраќа пораката, кон оној кој ја прима истата, станува збор за квалитетна бизнис комуникација во која се испреpletени неколку основни карактеристики:¹⁸

- Создавање бизнис одлуки и бизнис договори преку соодветна содржина на пораката;;
- Реализација на бизнис договорите и одлуките прикажана преку комуникациски форми на пораката
- Професионална деловна дестинација.

Кога има непосреден или директен контакт во организацијата помеѓу неколку личности, се одвива интерперсонална комуникација. Бидејќи има непосреден контакт, во овој процес се употребуваат сите човекови сетила за што пообјективно да се комуницира. На тој начин започнува интеракцијата, започнуваат размените на индивидуалните идеи преку вербалните методи и невербалните гестикулации. Се разменуваат конкретни информации, во одредени ситуации се користи лице в лице комуникација, која е најбогат медиум со информации. Се реализираат неколку базични функции преку овој вид на комуникациски процес, а тоа се:

¹⁸Masić, B., Babić, L., Bojanović, DŽ. J., Dobrivoić, G. & Veselinović, S. (2010). Menadžment: principi, 13 koncepti i procesi, Beograd: UNIVERZITET SINGIDINUM, str. 299



Слика 9. Базични функции на интерперсоналната комуникација

Figure 9. Basic functions of interpersonal communication

Во основа има класификација на интерперсоналното комуницирање и тоа:

1. Комуницирање со една индивидуа;
2. Комуницирање внатре во самата група;
3. Јавно комуницирање изразено низ отворени настани и говори.

3.2.2 Влијанието на организациската комуникација врз деловното функционирање во современите деловни трендови

Потребно е континуирано да се развива професионалноста во комуникацискиот процес. Потребни се соодветни смерници кои се согледуваат преку:

- Методот на кој се зборува– тоа е начин преку кој се создава мислење за соговорникот како индивидуа која располага со знаење користејќи го при тоа природниот тон на гласот без користење на високи тонови или употребувајќи одредени дијалекти и сленгови;

- Електронски испратени пораки преку mail –ова акцентира на правилна употреба на целосни реченици, практикување на интерпукциски знаци, неупотреба на кратенки, литературно и граматички точно пишување;
- Практично употребување на интернетот – се практикува со отворање на mail адреса за електронска пошта која се составува по личен избор на знаци и симболи;
- Секојдневно користење на телефонски апарати (мобилни или фиксни телефони) – додека се зборува треба средината во која се наоѓа оној кој зборува и оној кој слуша, да биде мирна и тивка, без џагори или гласни дискусии и музика;

Сето ова претходно елаборирано најавува променета организациска атмосфера и работна средина, употреба на нови работни методи, техники и инструменти. Тие пак, ги менуваат и меѓучовечките односи, се зголемува меѓусебната комуникација и размена на идеи и информации.

Се развива, се чувствува личен кариерен напредок од кој се има двоен бенефит, на личен и на организациски план. Деловните разговори се користат сè почесто и почесто, посебно вербалното комуницирање¹⁹ што подразбира корисен деловен разговор, со квалитетно трансферирање на информации кои служат во процесот на одлучување за реализација на организациските цели.

3.3. Стили на организациско однесување според применети комуникациски техники

Збирот на сечие индивидуално однесување го сочинува севкупното организациско однесување преку кое се согледува организациската клима и култура воопшто. Вредноста на организациската култура се согледува преку развивање на индивидуалните вредности. Тоа се карактерните особини кои се развиваат во текот на целокупниот живот. Иако се индивидуални, во текот на животниот век, добиваат хиерархиска подреденост во однос на нивната приоритетна видливост од што зависи и се гради индивидуалниот стил на однесување, а преку тоа се покажува и животниот стил во глобала. Во тој изграден индивидуален стил континуирано се употребува комуникацијата, се развива еден сооднос со пропорционален карактер и видливи обележја. Ако, комуницирајќи, се чувствува позитивен став, има отворена и искрена

¹⁹Кралев, Т. (2005). Основи на менаџментот–Прв дел, Центар за интернационален менаџмент, Скопје, стр.140

комуникација, се создава почит и меѓусебна доверба, станува збор за позитивен начин на однесување. Ако се создава чувство на нервоза, на nelaгодност, одредена надменост, се прават местенки, се кажуваат лаги и неvistини, се користи пасивен стил на однесување, тоа може да се трансформира во агресивно однесување во кое се употребува комуникација со бес, лутина, фрустрираност и стрес. Сите соговорници се насочени кон индивидуална одбрана затоа што очекуваат дека ќе бидат нападнати од другите вработени. Во вакви ситуации сè помалку е присутно комуницирањето, а сè повеќе се развиваат и се покажуваат непријатни чувства и емоции. Нема ниту конструктивност, ниту продуктивност, туку трпи организацијата. Во вакви ситуации, менаџментот треба да создава состојби во кои би се разговарало, би се дискутирало за сите несогласувања, за сите индивидуални потреби и барања. Само така ќе се разбираат вработените помеѓу себе, а тоа подразбира прифаќање на индивидуите такви какви што се, со сите индивидуални разлики, а да не се создава индивидуална субјективност.

Во однос на тоа какво е однесувањето, голем број автори наведуваат различни начини на однесување:

- Личност со изграден став на самодоверба, тоа подразбира да се почитува прво себе си и да се залага за свои права, но и лична одговорност;
- Личност која нема изградено свој став, бидејќи не се почитува себе си, воопшто не е ни доволно одговорен како личност ;
- Агресивно однесување на индивидуа која нема почитување ниту кон колегите ниту кон законските норми и правила
- Давање пасивен отпор е однесување кое е „бесчујно“, личноста незадоволството си го кажува сама на себе, без јасно да ги каже своите желби и потреби или несогласувања, затоа манипулира за да ја оствари сопствената цел;
- Препотентно однесување заради индиректно агресивно однесување во кое има голема доза на самопочитување, но и нечесност кон другите и многу прикриени саботажи.

Начинот на кој се комуницира во организацијата има посебна важност и улога во согледување на стилот на комуникација кој е во директна врска со стиловите на однесување, како во тимското работење, така и во работниот процес

на целата организација. Постои класификација на стилови на комуникација кои се во голема корелација со стиловите на организациско однесување, а тоа се:

1. Согласновачки стил на комуницирање – има согласување кон и за сè, а преку тоа се покажува грижа и разбирање кон другите колеги;
2. Несогласувачки (обвинувачки) стил во комуникацискиот процес кон соговорниците, се слушаат само грешките во исказите на соговорниците и немачуство кон туѓите желби и потреби;
3. Изграден стил со факти – или уште се нарекува рационалност во комуникацијата во која се битнисамо факти кои ја покажуваат рационалната и вистинска состојба која се заснова само на здрав разум;
4. Индиферентен, незаинтересиран стил – кој покажува незаинтересираност во сè, во разговарање, во однесување и во слушање на соговорниците;
5. Искрен, конкурентен стил – во кој се покажува разбирање кон другите соговорници, активно сослушување на туѓите желби и потреби, рамнотежа помеѓу личните мисли и ставови и ставовите на другите вработени

3.3.1 Силови на организациско однесување во конфликтни ситуации во тимското работење

Комуницирајќи во тимот, се согледуваат различностите кои доведуваат до конфликт. Конфликтот различно се манифестира и доживува во тимското работење и во организацијата во целост. Заради постоење доверба и почит во тимската работа, заради замена на „јас“ во „ние“, заради постоење на активно слушање, некоординираноста и различното перцепирање на одредени проблеми бара конструктивен пристап и заедничко одлучување. Одлучувањето е процес во кој се доаѓа до заедничка корист на двете „завојувани“ страни во конфликтот. Различноста доведува до конфликтност, а тоа пак кон конструктивност која во себе содржи иновации и креативност. Оваа состојба е понагласена во тимската работа, кога членовите на тимот свесно го согледуваат проблемот и заеднички бараат соодветни решенија.

Почитувањето меѓу тимските членови доведува до создавање на конфликтно пријатна и пријателска атмосфера и во таква ситуација полесно, без принуда и непријателски чувства (кои се дел од невербалната комуникација) се бара конструктивно решение кон проблемот. Иако има повеќе видови конфликти во организацијата – најчесто се интергрупни и интрагрупни конфликти во кои членовите на групите имаат различни ставови, мислења и очекувања. Во

тимската работа, обично, поприсутни се интергрупните конфликти. Видот на конфликтите зависи од соодветната настаната ситуација. Интергрупните пројавени конфликти во тимот многу лесно, брзо и отворено се управуваат и се доаѓа до соодветно решение, прифатливо за сите инволвирани страни.

Првиот чекор во управувањето со конфликтната ситуација е идентификување на пројавениот проблем. Се поставува многу едноставно прашање во тимот – Која е причината за настанатиот проблем? Одговор, односно причини за конфликтна ситуација, можат да бидат констатирани неколку:

1. Бидејќи конфликтот е проблем, а проблемите предизвикуваат непријатност, често пати тие се избегнуваат, се премолчува она што некому смета, мислејќи дека само од себе ќе се подобри и ќе се реши.
2. Во одредени ситуации, заради различност, различно е доживувањето и изразувањето емоции што доведува до префрлање меѓу членовите во тимот за сосема ист проблем.
3. Тимот бара стратегија за наоѓање на заедничко прифатливо решение, при тоа избегнувајќи ја ситуацијата win-lose меѓу членовите на тимот.

Доживувањето е различно за конфликтот, затоа различна е и неговата идентификација. Се размислува за неколку моменти:

- Има ли свесност на членовите на тимот за пројавениот конфликт?
- Постои ли спротивставеност во поставените цели?
- Има ли недостаток во одредени потребни ресурси?
- Дали вообичаената поврзаност и координираност меѓу членовите се однесува и за конфликтната ситуација, има ли меѓусебна зависност во разрешување на проблемот?

Одговорите на овие прашања ја опишуваат тимската клима во која членовите на тимот работат. Не се потребни критики, осудувања, како и наметнување на сопствени ставови и мислења, не е пожелна никаква доминантност, ова се елементи на неконструктивна и непродуктивна клима во тимот.

Она што е потребно во тимското работење и што ја прави тимската работа поразлична и поинаква од организациската, е меѓусебно поддржување, искрено и отворено комуницирање, како и активно сослушување едни со други. Се практикуваат стилови на управување конфликти во вид на соработка, колаборативност и натпреварување во кое сите се победници затоа што постои соработка, решавање и надминување на проблемот на сечие задоволство.

Многу малку во тимското работење е присутно непочитување на конфликтот, негово избегнување или едноставно прилагодување кон настанатата конфликтна ситуација. При тоа, за надминување и решавање на проблемот има приспособување преку две базични стратегии, а тоа се употреба на гласање или преговарање сè додека не се дојде до заедничко прифатливо решение.

Глава 4

Ефикасна употреба на лидерството како современ пристап во менаџментот и модели на тимско водство

Тимското работење во поново време е сè поприсутно во организациите. Ефективноста на тимовите се зголемува, улогата на тим лидерите е видеоизменета. Всушност, различноста помеѓу тимовите се согледува во тимското лидерство.²⁰ Карактеристики преку кои се согледува различноста се:

1. Тимските членови со сопствениот потенцијал кој е видлив преку постигнатите резултати;
2. Тимската визија од која се добива и тимскиот правец на движење и
3. Присуството на квалитетно лидерство од кое зависи и севкупниот квалитет на тимот.

Според авторите Bennis, Block, Kouzes и Posner²¹ лидерите се личности со сопствена креативност и инспиративност, способни да бидат водачи кои ќе го водат тимот кон зацртаната визија. Тоа се чесни, искрени, отворени личности со проактивни идеи и сопствен ентузијазам. Hackman²², истакнат истражувач во делот на тимското лидерство истакнува дека водачот на тимот истовремено е лидер со развиени менаџерски способности кој може да ги согледа и „дрвото и шумата“.²³ Само квалитетен член на тимот може да биде квалитетен тимски лидер. Тоа подразбира одговорност и охрабрување на другите членови на тимот за одговорно работење, проактивност, како и преземање на ризик и предизвици. Тоа значи дека не треба да има граници во размислувањето, да се зголемува креативноста и индивидуалната иницијативност, како и сопствената самодоверба. Тоа овозможува трасирање на патот кон постигнување високи резултати и лични достигнувања. Тој пат е испишан во организациската визија и мисија во која е инкорпорирана и тимската цел за извршување. Реализацијата, се разбира се остварува само преку заедничко учество и заедничко извршување на работните задачи.

Тимскиот лидер е во континуиран личен развој, тој е пример за следење развој и на другите членови во тимот. На тој начин во континуитет се развиваат визијата и мисијата во организацијата, а преку неа и во тимската работа.

²⁰ John C. Maxwell (2001). The 17 Indisputable Laws of Teamwork. Nashville, Tennessee, стр. 3

²¹ Забелешка од авторот: Експерти за лидерство и менаџмент

²² Забелешка од авторот: Richard Hackman, светски признат експерт за лидерство и менаџмент, професор по Социјална психологија и Организациска психологија на Универзитетот во Харвард

²³ Glenn Parker (2007). Team Players and Teamwork: The New Reality. John Wiley and Son Co. стр.115

Тимскиот лидер, многу пати преку личен пример за индивидуален развој, ја нагласува потребата за континуирано учење во тимот од членовите на тимот и континуиран тимски развој. Развојот на индивидуалната креативност доведува до констатација дека тимскиот лидер нема секогаш потреба од наметнување личен авторитет, иако е именуван за лидер кој е потребно да.²⁴

- биде претставник на повисоко менаџерско ниво на кое дава извештај за сработеното од тимот;
- има одговорност во донесување на конечни одлуки кога нема мнозинство за одлучување и консензус во тимската работа;
- во континуитет управува со пројавените конфликтни ситуации и
- ја насочува целосната координација додека тимот ја извршува својата работа.

На тој начин тим лидерот го координира извршувањето на работните задачи, се грижи временски да биде завршено во пропишаниот рок и настојува да се задржи работното задоволство во тимот.

4.1 Градење и унапредување на лидерството / водството во тимското работење

Тимскиот лидер ја следи целокупната реализација на тимските активности и помага таму каде што е потребно, односно во сите фази на развој на тимот. Само на тој начин се зголемува и се задржува на едно ниво ефективност и ефикасноста, како и продуктивното работење во тимот.

Лидерот на тимот, за редоследот и временскиот тек на настаните, има изготвено план и програма според која ги согледува чекорите како се одвиваат и како се насочени кон надминување на сите предизвици во работниот процес. Тој има јасно и прецизно дефинирани работни задачи за секој член на тимот, има способност точно и прецизно да ја одреди фазата на извршување на работните задачи на тимот. Според секоја фаза во која се наоѓа тимот, лидерот го адаптира својот стил на раководење, при тоа анализирајќи ги вештините на членовите во тимот и давајќи им полномоштво и поддршка за извршување на одредени посложени и поспецифични активности за кои е потребно знаење. Секој член во тимот, за да го даде својот максимум во работата, потребно е да има слобода во размислувањето, да е вклучен во одлучувањето, и само така може да биде продуктивен во тимското работење.

²⁴Definition of team leader (2011). Online Business Dictionary. Преземено на 12 мај 2011 г. <http://www.businessdictionary.com/definition/team-leader.html>

Тоа се дефинира како индивидуално заедништво во работниот -тимски процес. Само на овој начин се гради, со помош на тимскиот лидер, високоефикасен тим, во кој се вклучени сите членови во решавање на проблемите, како и во процесот на одлучување. Hackman,²⁵ истражувач од оваа област, истакнува дека еден ефективен лидер на тим треба да извршува три базични задачи и тоа:

1. Да создава услови коишто му овозможуваат на тимот да ја извршува работата;
2. Да го гради и одржува тимот како единица за извршување;
3. Да го подучува и поддржува тимот на патот на неговиот успех.

Прво, создавање вистински услови за работа на тимот, значи дека задачата што треба да ја изврши тимот е јасно дефинирана и дека тимот располага со ресурси што му се потребни за успешно реализирање на поставените цели. Понекогаш лидерот ќе мора да се избори за потребниот буџет, сместување, ИТ опрема и друг вид на алатки за ефективна работа. Исто така, лидерот на тимот треба добро да ги познава членовите кои го претставуваат јадрото на тимот. Според еден истражувач од областа на ефективното тимско работење на лидерот на тимот, Hackman, базични задачи на тимскиот лидер се:

Создавање и одржување на работни услови во кои се извршува тимското работење – за да се создадат вистински, потребни услови за работа, потребно е јасно и недвосмислено да бидат дефинирани работните тимски задачи и да им бидат соопштени на тимските членови кои сите заедно учествуваат во нивната реализација;

Да има обединетост во тимот кој извршува одредена активност – за да може лидерот да ја изгради и одржува таа сплотеност, треба да биде сигурен во способностите и вештините кои ги поседуваат членовите на тимот. Иако постои различност во нивните ставови, вредности и размислувања, лидерот на тимот таа различност треба да ја „искористи“ со конструктивен пристап кон ефективност и иновативност. Затоа, основна особина на еден лидер е неговата самодоверба, професионалност и чесност;

Континуитет во процесот на учење кој е патот кон тимскиот успех – подразбира целосна посветеност во тимското работење и остварување на поставената тимска цел. Тим – лидерот треба да чувствува и гради атмосфера во која има слобода, отворена комуникација и расположение на сите тимски членови, како и желба за меѓусебна соработка.

²⁵Michael A. West (2010). Effective teamwork. BPS Blackwell Book, Second Edition, стр. 49-51

Кога има поделба на лидерство во тимот на сите членови, тогаш станува збор за успешен тим. Поделена е одговорноста, секој член ја знае и ја извршува својата задача. Секој од членовите индивидуално го доживува успехот, но и неуспехот. Ова е таканаречен концепт на тимска ефективност.

4.2 Согледување на тимската успешност преку генеричките особини на тимскиот лидер

Лидерот на тимот има многу задачи за извршување, дел од нив беа погоре елаборирани во овој научен труд. Постојат три основни пристапи во начинот на водството, а тоа се:²⁶

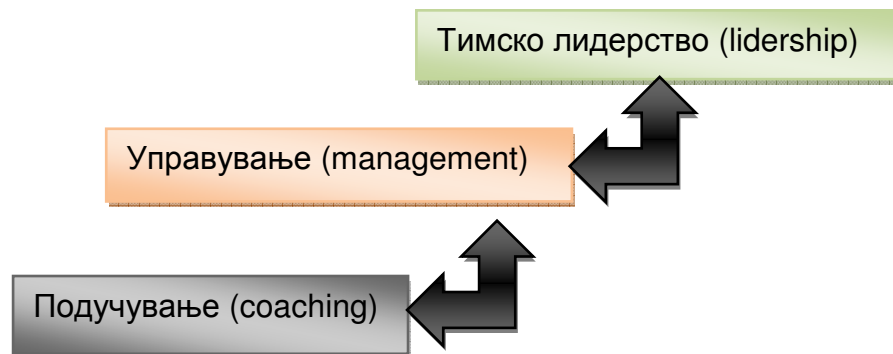
- Водење (leadership);
- Управување (management) и
- Подучување (coaching)

1. Тимското лидерство подразбира создавање потребни стратегии во кои се презентирани насоки за успешно движење кон тимската цел. Впочетокот многу е важно да се почувствува индивидуална мотивираност, индивидуална моќ и одговорност од членовите на тимот, а предводена и охрабрена од тимскиот лидер. Тој, со својата интуиција и харизма (која е многу потребна за тим лидерот) ја следи и контролира работата на секој член, но развива и меѓусебна соработка во тимот за да се намали ризикот и конфликтните состојби.

2. Во тимот е потребно да се менаџира со голем број работни задачи и активности. Се прецизираат работните задачи за секој член индивидуално, се определува временски рок за нивно извршување, се управува со комуникацискиот процес со кој се надминуваат сите нејасноти или недоречености. Се добиваат повратни информации за реализација и постигната ефективност и ефикасност во тимското работење.

3. Константна активност во тимот е подучувањето, кое е неминовно и потребно и во кое најприсутен и најважен елемент е активното слушање. Преку слушањето се дознаваат сите потешкотии кои членовите ги споделуваат меѓусебно, се споделуваат предлози, се даваат насоки. Лидерот, признавајќи ги способностите на членовите на тимот точно има сознание за компетентноста кон извршување на секоја индивидуална задача која во себе носи одредена специфичност.

²⁶ Michael A. West (2010). Effective teamwork; BPS Blackwell Book, Second Edition, стр.51 - 71



Слика 10. Три основни пристапи во начинот на водството

Figure 10. Three basic approaches in the way of leadership

4.3 Потребата од водство и негова стилска условеност

Во лидерството, кое е интегриран дел во менаџирање со човечките ресурси, генерално има два вида стилови на водство, а тоа се – автократски стил и демократски стил.²⁷

Овие стилови се инкорпорирани и во тимската работа. При тоа, во автократското раководење акцентот е ставен на лидерот во тимот кој би требало да го наметнува својот став врз другите членови во тимот преку наредби за тоа што, како, кога и која работна задача да се извршува. Најважни се позитивно постигнатите резултати.

Сосема спротивно од ова е демократското водење, преку кое важноста се насочува кон заедничко размислување, важни се идеите, мислењата и ставовите на сите во тимот, се создава соработка, интерактивен однос, креативност и меѓусебни пофалби за максимизирање на реализираните резултати.

Овие начини ги истакнуваат екстремните однесувања на лидерите во тимската работа. Треба да се констатира дека постојат ситуации во кои е потребно автократското однесување, но има одредени состојби кога лидерот треба демократски да се однесува, се со цел да има ефективност и ефикасност во работниот процес. Автократското лидерство ја нагласува и ја практикува зачестената контрола и минималната слобода, додека пак демократичноста претпочита самоконтрола, саморазвој преку кој би се завршила поставената

²⁷Кен Бланчард (2009). Менаџерот „една минута“ создава високоефикасни тимови. ИКОНА Скопје. стр. 75 – 117

задача. Може да се заклучи дека кога е потребно да се даваат насоки или корекции, се претпочита автокритичност, а кога е потребно се дава поддршка, мотивација и помош, потребно е демократско однесување од страна на тимскиот лидер. И многу важна констатација од голем број на автори кои ја истражуваат оваа научна област е фактот дека нивото на самосвест игра најважна улога за практикување на начинот на лидерското однесување.

4.4 Продуктивна употреба и функции на водството

Многу е потребно самиот лидер да практикува ефикасно и ефективно извршување на работните задачи, да претставува пример на другите членови во тимот, да не се наметнува со своето однесување, туку, напротив, со личен пример да ги мотивира другите колеги во тимот. Продуктивното работење произлегува од самодовербата како на лидерот, така и на целиот тим во глобала. Тоа се, всушност, комбинации и функции на самото лидерство:

- Да покажува и насочува;
- Да покажува и подучува;
- Да покажува и поттикнува;
- Да има морален и доверувачки однос.²⁸

Во зависност од давањето на приоритет кон извршување на задачата или кон градење сооднос кон членовите во тимот, има трансакциски однос и трансформациски однос или стил на однесување.²⁹

Табела 5. Трансакциски и трансформациски (стилови) методи на однесување

Table 5. Transactional and transformational (styles) behavioral methods

Трансакциски стилови
<ul style="list-style-type: none"> - Фокус кон задачата; - Награди и казни; - Разбирање кон индивидуалните желби и потреби на членовите во тимот; - Подобрување кон работниот процес

²⁸ Michael A. West (2010). Effective teamwork. BPS Blackwell Book, Second Edition, стр. 71 - 72

²⁹ Michael Lang (2010). Transformational Leadership – Fundamentals, model, differencies. GRIN, стр.7-8

Трансформациски стилови
<ul style="list-style-type: none"> - Влијание на следбениците во тимот; - Голема слобода; - Лидерите инспирираат преку визија и индивидуален ентузијазам; - Континуирано разјаснување на различностите, дискусија; - Харизматичен лидер кој мотивира и помага

4.5 Структура на водството како организиран, неопходен процес

Секоја работна организација има потреба од развивање на тимско водство. Тоа, всушност, возависност од на големината на тимот, значи раководење со 3 до 15 вработени кои работат на остварување на заедничка цел.

Постојат водачи во организацијата на одредени организациски единици, кои се наречени оперативни лидери. Тие ја понесуваат одговорноста за ефективното и ефикасното извршување на работните задачи за таа единица или оддел. Во тој оддел, посебно во банкарскиот сектор, се создаваат мали тимови кои извршуваат одредени сегменти во банкарското работење. И за тоа е одговорен оперативниот водач во целокупниот организациски процес. Тој оперативен водач одговара пред повисокото ниво во организациската хиерархија. Има вкупно три такви стратешки нивоа од кои зависи целокупно постигнатата ефективност и ефикасност, продуктивноста на организацијата. Се гради стратегија за развивање на тристепеното водство во која се истакнати потребите од современо и модерно банкарство.³⁰

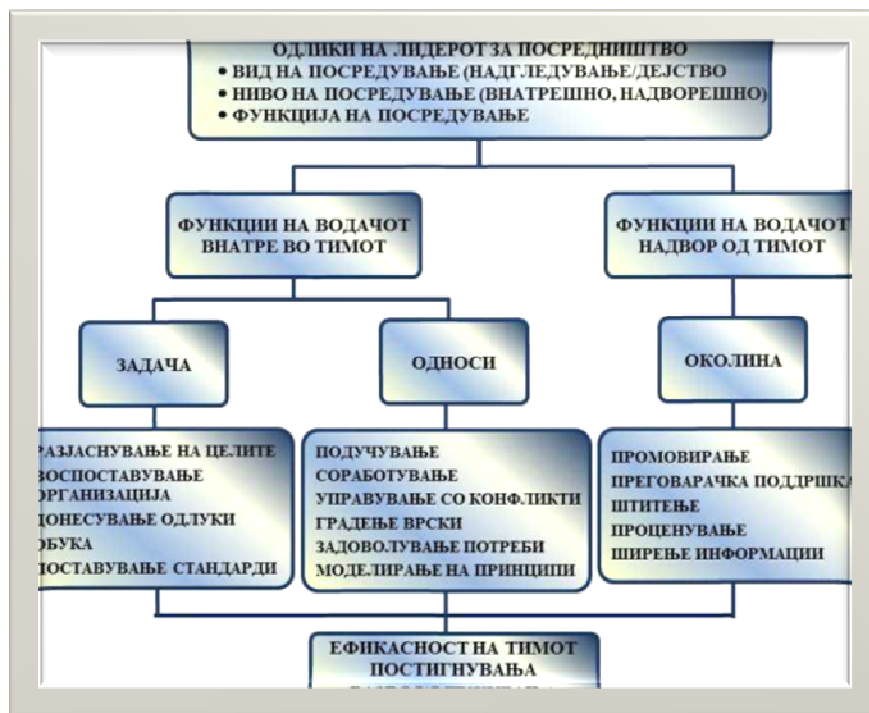
Покрај организациската структура, се става акцент на правилен избор на одговорни лица кои треба да се индивидуи соизградени вредносни критериуми, професионалци, вешти менаџери – лидери кои ќе го трасираат патот кон успех. Има една стара поговорка која во себе носи силна порака „Доколку на чело на крдо лавови поставите магаре, тогаш и лавовите ќе станат магариња.“

Континуираниот професионален развој се постигнува преку посета на континуирани обуки, од внатрешен и надворешен карактер. Тие обуки или тренинзи постигнуваат ефективност која се согледува преку зголемена професионалност на тимските водачи, како и ефикасност, односно исплатливост на потрошеното време и финансиски средства за организирање, реализација како и посета и учество во истите.

³⁰ Adair, J. (2005). Developing tomorrow 's leaders, Retrieved from: <http://www.johnadair.co.uk/articles/>

4.6 Развивање на идни тимски водачи и нивното учество во ефективни и ефикасни тимови

Голем број автори (Hil, Adair) истакнуваат дека тимското водство и организациската структура претставуваат основни организациски фактори кои ја создаваат потребната организациска ефикасност и ефективност, преточена во продуктивност на организацијата. Тимскиот лидер понекогаш е посредник, а тоа посредништво се согледува внатре и надвор од тимот, преку надгледување или дејствување во тимското работење.



Слика 11. Организациска рамка на водство во тимското работење

Figure 11. Organizational framework for leadership in teamwork

Улогата на тим лидерот, внатре во тимот, се согледува преку две категории, прво – преку извршување на работните задачи, што претпочита разјаснување и поставување на јасни, концизни, остварливи и мерливи цели, заедничко одлучување како и воведување на организациски стандарди, второ – преку градење на меѓучовечки односи чии карактеристики се заедништво, задоволство и пријателска атмосфера и соработка.

Надворешната улога на тимскиот лидер подразбира промоција и размена на информации преку преговарачко тимски стратегии.

Квалитетот во организациското работење зависи од сите вработени, но покрај индивидуалните потребни особини, приоритет имаат и истражувачките вештини на водачот, преку кои би се предвиделе идните можни променети состојби во средината во која организацијата егзистира. Вработените би требало спремни да ги дочекаат сите турбуленции во околината. Тоа подразбира промени во стандардите и процедурите, промени во законските регулативи, како и промени во барањата, способностите и очекувањата на потрошувачите.

Сите овие карактеристики кои беа елаборирани даваат можност, преку тимското работење, да се создава модел на севкупно ефективно и ефикасно организациско работење.

Глава 5

Резултати од истражувањето и модел на понудено решение

5.1 Оправданост и цели на истражувањето

Оправданоста за реализирање на истражувањето извира од значењето на тимската работа и нејзиното влијание за зголемување на ефективностата и ефикасноста во работењето во банкарскиот сектор. Во 21от век ера на глобализам и светка економија, тимската работа има суштинско влијание на ефикасноста на работењето на организациите од сите сектори.

Групната синтеза на знаења, вештини и способности е поважна од индивидуалните компетенции посебно во постигнување на целите на организациите.

Тимското работење како заедништво на идеи, визии и заеднички напори станува сè поголем двигател за остварување на планираните цели, посебно низ атрибутите на позитивната атмосфера на взаемна доверба, взаемна поддршка, посветеност, како и заедничка одговорност. Исто така на светско ниво низ анализа на состојбите во поголем број организации во светот, тимската работа е значително застапена скоро во сите области каде е можно. Нејзината валоризација произлегува и од заедничката мотивација и високото задоволството на членовите на тимот, кои преку својата сплотеност, продуцираат поголема креативност во работењето.

Од наведеното, произлегува потребата за истражување на проблемот посветен на дескрипција на состојбата на тимското работење и влијанието на ефикасноста и ефективностата во банкарскиот сектор во државата.

Главна цел на научното истражување е да се согледа нивото на примена на тимската работа во организациите од банкарскиот сектор и нивното влијание на ефективностата и ефикасноста во работењето.

За реализирање на целта на истражувањето, која е во домен на дескрипција, кон проблемот се пристапува низ теоретски аспект и емпириски аспект.

Теоретскиот аспект се однесува на проучување на пишана и електронска литература од областа на тимското работење, при што се обработени прашања кои се од суштинско значање за тимското работење како и учеството на вработените преку тимското работење како базичен столб за подобрување на работата на организациите. Тоа укажува на неопходната важност на партиципацијата на секој вработен посебно во целокупниот процес на функционирање, практикувањето на тимското работење во светки рамки кое

доведува до ефективно и ефикасно извршување на работните активности. Потоа, обработено е значаењето на комуникацискиот процес кој е инкорпориран во тимската изведба во претпријатијата како единствена алка за спој на сите партиципенти во ефективноста и ефикасноста на работењето, како и ефикасното лидерството како современ пристап во тимското водство.

Емпирискиот дел се однесува на спроведување истражување на терен за добивање на податоци за предметот на истражување, од кои ќе произлезе и практична корисност од истражувањето, со сугерирање на модел за тимското работење за зголемување на успешноста во работењето.

Со добиените податоци од истражувањето ќе се добијат одговори на неколку прашања:

1. На кое ниво е застапено тимското работење во банкарскиот сектор во нашата држава?
2. Кои карактеристики ги поседува тимското работење во банкарскиот сектор во нашата држава?
3. На кое ниво се застапени битните елементи на тимското работење во банкарскиот сектор во нашата држава?
4. Како влијае тимското работење врз ефективноста на работењето во банкарскиот сектор?
5. Како влијае тимското работење врз ефикасноста на работењето во банкарскиот сектор?

5.2 Предмет на истражувањето

Предмет на научното истражување е темата на тимската работа и влијанието на ефикасноста и ефективноста во работењето во банкарскиот сектор, поради сознанијата дека тимската работа на светско ниво влијае на вкупниот успех на една организација.

Денес, во различните организации, заради постигнување на поголема успешност во зацртаните цели, често се формираат различни видови тимови од формален или неформален облик од типот: менаџерски тим, проектен тим, тим за воведување на нов производ и секој од овие типови на тимови придонесува на свој начин за успешното функционирање на својот предмет на работа, а со тоа влијае и на вкупното функционирање на организацијата.

Земајќи го предвид значењето и позитивностите кои ги има тимското работење во секоја организација, посебно менаџерско-лидерскиот тим во

организацијата на банкарскиот сектор, предметот на истражувањето е насочен кон утврдување на нивото на застапеност на тимското работење во банкарскиот сектор и неговото влијание врз ефикасноста и ефикасноста во работењето во нашата држава.

Тимскиот модел на менаџирање е современ модел на организација на работењето за кој е потребно креирање на соодветен и солиден тим. Потребата за формирање на добар тим се јавува како резултат на постепено сложени задачи поврзани со патот за остварување на планираните цели, а од друга страна единствената заедничката енергија и знаења може да ги остварат тие комплексни задачи. Од ова произлегува предизвикот за истражување на наведената проблематика.

Теоретскиот дел на обработка на поглавјата поврзани со учество на вработените преку тимското работење како базичен столб за подобрување на работата на организациите, укажува на неопходната важност на партиципацијата на секој вработен посебно во целокупниот процес на функционирање. Фактот на практикување на тимското работење во светски рамки доведува до ефективно и ефикасно извршување на работните активности. Посебно е значењето на комуникацискиот процес кој е инкорпориран во тимската изведба во претпријатијата како единствена алка за спој на сите партиципанти во ефикасноста и ефикасноста на работењето, како и ефикасното лидерство како современ пристап во тимското водство.

Емпирискиот дел на истражувањето се однесува на проучување на застапеноста и влијанието од тимската работа врз ефективно и ефикасно извршување на работните активности во банкарскиот сектор.

Самиот акт на планирање и реализирање на истражувањето се изврши со техниката на анкетирање со специјално конструиран инструмент на анкетен прашалник наменет за вработените и за клиентите.

Заклучните согледувања од обработените податоци се вид на научен придонес на авторот за збогатување на сознанијата од областа на менаџирањето и давање свои сугестии за понатамошно подобрување на работењето во организациите.

5.3 Хипотетска рамка-хипотези

Главната хипотеза на емпириското истражување се заснова на исказот дека современото тимското работење е застапено во висока мера во банкарскиот сектор и влијае на зголемена ефикасност и ефикасност во работењето во овој сектор.

1. Тимското работење во банкарскиот сектор е застапено на високо ниво низ современите битни елементи на тимското работење.
2. Тимското работење во банкарскиот сектор влијае на ефективноста и ефикасноста во работењето.

Во вид на посебни хипотези се дефинирани:

1. Во однос на првата хипотеза:
 - Тимското работење во банкарскиот сектор се карактеризира со јасно поставени цели за вработените членови на тимот;
 - При тимското работење во организациите во банкарскиот сектор присутна е јасна поделба на задачите насочени кон заедничка цел;
 - Тимското работење во банкарскиот сектор е присутна посветеност кон заедничките цели на вработените членови на тимот;
 - При тимското работење во организациите во банкарскиот сектор владее пријатна атмосфера за работа;
 - При тимското работење во банкарскиот сектор е присутна меѓусебна доверба и почит на вработените членови на тимот;
 - При тимското работење во организациите во банкарскиот сектор присутни се компетентни знаења и вештини на вработените членови на тимот;
 - При тимското работење во организациите во банкарскиот сектор присутна е кохезија на вработените членови на тимот;
 - При тимското работење во организациите во банкарскиот сектор присутни се процедури за управување со промени кои се јасни и усогласени помеѓу вработените во организацијата;
 - При тимското работење во организациите во банкарскиот сектор присутни се мали тимови од 2-5 вработени како членови на тимот;
 - При тимското работење во организациите во банкарскиот сектор присутно е ниско ниво на стрес на вработените членови на тимот;
 - При тимското работење во организациите во банкарскиот сектор присутна е отворена, интерактивна комуникација на вработените членови на тимот;
 - При тимското работење в организациите во банкарскиот сектор присутно е ефективно и брзо решавање на проблемите;

- При тимското работење во организациите во банкарскиот сектор присутно е правилно управување со конфликтите и на конструктивен начин промовира креативност во организацијата;
- Тимот е флексибилен и го приспособува својот лидерски стил во зависност од потребите на работењето;
- При тимското работење во организациите во банкарскиот сектор присутни се позитивни ставови за тимско работење на вработените членови на тимот;
- При тимското работење во организациите во банкарскиот сектор присутно е задоволство од тимско работење на вработените членови на тимот;
- Во организацијата се посветува внимание на континуиран, индивидуален и тимски развој на вработените преку обуки и семинари;

2. Во однос на втората хипотеза :

- Тимското работење во банкарскиот сектор влијае на ефективноста во работењето преку зголемен квалитет на банкарските услуги;
- Тимското работење во банкарскиот сектор влијае на ефективноста во работењето преку зголеменото ниво на задоволство на клиентите од банкарското работење;
- Тимското работење во банкарскиот сектор влијае на ефикасноста во работењето преку зголемената брзина на банкарското работење;
- Тимското работење во банкарскиот сектор влијае на ефикасноста во работењето преку намален број грешки при банкарското работење.

Како варијабли на истражувањето се поставени тимското работење како независна варијабла и ефективноста и ефикасноста на работењето како зависни варијабли.

Поставените хипотези преку собраните и обработени податоци ќе се подложат на верификација.

При пресметките се употребени показатели на ниво на дескриптивна статистика од типот аритметичка средина, стандардна девијација, мод и слични параметри на групирани податоци, како и хи квадрат тест.

5.4 Методи и техники на истражувањето

При планирањето на истражувањето, беше осмислено да биде применет дескриптивен метод на истражување кој е насочен кон собирање на податоци со техника на анкетирање на терен, поради увидување на моменталната состојба на присутноста на тимското работење во банкарскиот сектор, а потоа да се утврди неговото влијание на ефективноста и ефикасноста на работењето во банкарството.

Се применуваат два инструменти: анкетен лист наменет за вработените во банкарскиот сектор, кои се членови на тимско работење за добивање на сознанија поврзани со првиот дел на главната хипотеза и анкетен лист наменет за клиентите кои даваат мислења за ефикасноста и ефективноста на работењето во банкарскиот сектор. Во текот на истражувањето беа опфатени по 110 испитаници клиенти во банки и 110 вработени во банкарскиот сектор од неколку општини во државата. Од нив соодветни за обработка беа по 108 прашалници.

Посебно внимание се посветува на карактеристиките низ кои е застапено современото тимското работење во банкарскиот сектор, низ неколкуте посебни елементи кои се составен дел на предметот на истражување.

Потоа ќе се утврди какво е влијанието на тимската работа врз ефикасноста и ефективноста во банкарскиот сектор.

Во фазата на анализата и интерпретацијата се применети општи научни методи на истражување од типот на :

1. *Аналитичко – синтетички метод* како вид на логичко-методолошка постапка за издвојување на значајните елементи, а потоа и синтеза на важните сознанија поврзани со предметот на истражување;
2. *Метод на дескрипција* како начин или пат за дескриптивно поточно квантитативно искажување на елементите кои се составен дел на тимското функционирање и неговите ефекти во банкарското работење;
3. *Статистичкиот метод* се однесува на статистичка компјутерска обработка на податоците со помош на компјутерската програма СПСС заради добивање на квантитативни параметри за да се извлечат сознанија поврзани со предметот на истражување;

Заради утврдување на поврзаност помеѓу варијаблите, кои се предмет на истражувањето, се користи χ^2 -тест кој е најчест непараметриски тест поради практичноста.

Инструментите кои беа специјално адаптирани кон потребите на истражувањето и прилагодени кон единиците на анализа од примерокот на

истражување, беа доставени во повеќе банки во државата, на вработени и клиенти во банките и тоа во Скопје, Гостивар, Куманово, Тетово, Кичево и Битола за да се утврди аков тип на тимска работа е застапена и како таа влијае на ефикасноста и ефективноста на работењето во банкарскиот сектор. За таа цел беа идентификувани, низ посебни прашања во вид на исказ и во инструментите, најзначајните елементи, односно карактеристики на тимското работење, а ефективноста и ефикасноста во работењето беа изразени преку одредени показатели.

5.5 Обработка и анализа на добиените податоци

По добивањето на податоците од инструментите, истите беа статистички обработени со помош на статистичката програма СПСС верзија 22. При тоа беа добиени прикажаните податоци посебно:

Minimum	Std. Deviation	Mode	Mean	N	M Valid is
1,00	,47977	2,00	1,6481	2	108
1,00	,49922	1,00	1,4444	2	108
1,00	,72696	1,00	1,5648	2	108
1,00	,66250	1,00	1,4815	2	108
1,00	,42953	1,00	1,2407	2	108
1,00	,69482	3,00	1,3241	2	108
1,00	,54010	1,00	1,2685	2	108
1,00	,59324	2,00	2,1759	2	108
1,00	,56454	1,00	1,2870	2	108
3,00	,51248	4,00	3,7130	2	108
1,00	,48256	1,00	1,1944	2	108
1,00	,70324	3,00	2,3056	2	108
1,00	,38265	2,00	1,9444	2	108
1,00	,61789	3,00	2,5370	2	108
1,00	,41351	1,00	1,1852	2	108
1,00	,42953	1,00	1,2407	2	108
1,00	,56062	2,00	1,8519	2	108
1,00	,55465	2,00	1,8056	2	108
1,00	,50224	2,00	2,0093	2	108
1,00	,43433	1,00	1,1296	2	108
1,00	,48256	1,00	1,1944	2	108
1,00	,80255	1,00	1,5278	2	108
1,00	,67152	1,00	1,5833	2	108
1,00	,63386	1,00	1,5093	2	108
1,00	,51450	1,00	1,3426	2	108
1,00	,67569	1,00	1,5370	2	108
1,00	,63332	1,00	1,5278	2	108
1,00	1,12186	2,00	2,2222	2	108
1,00	,53535	1,00	1,2222	2	108

Табела 6. Дескриптивни статистички параметри

Table 6. Descriptive statistical parameters

Во однос на првиот анкетен лист кој се однесува на собирање на податоци од клиентите во банкарскиот сектор, добиени се следните податоци:

- Прикажаните податоци од табелата 1 покажуваат дека според варијаблата пол на испитаниците клиенти во банките застапени се испитаници клиенти од женски и машки пол, при што средната вредност $M=1.65$ покажува дека позастапени се клиенти од женски пол, со стандардна девијација $SD=0.48$.
- Податоците од табелата 1 покажуваат дека според варијаблата возраст на испитаниците клиенти во банките застапени се испитаници клиенти категоризирани во групи до 40 и над 40 години, при што средната вредност $M=1.44$ покажува дека позастапени се клиенти до 40 години, со стандардна девијација $SD=0.50$.

Во однос на националната припадност на клиентите на банките, податоците од табела 1 покажуваат дека:

- пополнувањето на анкетните листови ги вршеле испитаници клиенти од македонска, албанска, турска и друга националност, при што најзастапени се испитаници од првата група односно од македонска националност $M=1.56$ кај категоризирани податоци, со отстапување од $SD=0.73$.

Податоците од табелата 1 покажуваат дека според варијаблата степен на образование на испитаниците клиенти во банките, позастапени се испитаници со средно образование, при што средната вредност $M=1.48$, со стандардна девијација $SD=0.66$.

Во однос на местото на живеење на клиентите на банките, податоците од табела 1 покажуваат дека пополнувањето на анкетните листови ги вршеле испитаници клиенти од кои најзастапени се испитаници од првата група, односно со место на живеење во град, при што средната вредност е $M=1.24$ кај категоризирани податоци, со отстапување од $SD=0.43$.

Во однос на работниот статус на клиентите на банките, податоците од табела 1 покажуваат дека пополнувањето на анкетните листови ги вршеле испитаници клиенти од кои најзастапени се испитаници од првата група односно

вработени клиенти, при што средната вредност е $M=1.32$ кај категоризирани податоци, со отстапување од $SD=0.69$.

Податоците од табелата 1 покажуваат дека според варијаблата мислење за нивото на квалитет на банкарското работење на испитаниците клиенти во банките, позастапени се испитаници кои сметаат дека е на исклучително високо ниво квалитетот на банкарското работење, при што средната вредност $M=1.27$, со стандардна девијација $SD=0.54$.

Во однос на варијаблата на задоволството од целокупното банкарско работење, според податоците од табелата 1, позастапени се испитаници кои искажале дека многу се задоволни од целокупното банкарско работење, при што средната вредност $M=2.18$, со стандардна девијација $SD=0.59$.

Во однос на варијаблата на зголемена брзина при банкарските услуги, според податоците од табелата 1, позастапени се испитаници кои искажале дека исклучително многу е зголемена брзината на банкарските услуги, при што средната вредност $M=1.29$, со стандардна девијација $SD=0.56$.

Според варијаблата појава на грешки при банкарските услуги, според податоците од табелата 1, позастапени се испитаници кои искажале мала појава на грешки при банкарските услуги, меѓу третата и четвртата група на одговори, при што средната вредност $M=3.71$ со стандардна девијација $SD=0.56$.

Во однос на мислењето дека добрата тимска работа влијае на ефективностa и ефикасноста во работењето во банкарскиот сектор, податоците од табела 1 покажуваат дека најзастапени се испитаници со првата група одговори односно кои сметаат дека тимската работа влијае на ефективностa и ефикасноста во работењето во банкарскиот сектор, при што средната вредност е $M=1.19$ кај категоризирани податоци, со отстапување од $SD=0.48$.

Во однос на вториот инструмент, кој се однесува на собирање на податоци од вработените во банкарскиот сектор, се добиени следните показатели:

Во однос на мислењето на вработените во банкарскиот сектор за јасноста на поставените цели при тимското работење, податоците од табела 1 покажуваат

дека најзастапени се испитаници со втортата група одговори, односно кои сметаат дека многу јасно се поставени целите при тимското работење во банките, при што средната вредност е $M=2.31$ кај категоризирани податоци, со отстапување од $SD=0.70$.

Во однос на мислењето на вработените во банкарскиот сектор за јасната поделба на работни задачи при тимското работење, податоците од табела 1 покажуваат дека најзастапени се испитаници со втората група одговори односно кои сметаат дека многу јасно се поделени задачите при тимското работење во банките, при што средната вредност е $M=1.94$ кај категоризирани податоци, со отстапување од $SD=0.38$.

Мислењето на вработените во банкарскиот сектор за посветеноста кон заеднички цели при тимското работење, според податоците од табела 1, укажува дека најзастапени се испитаници со втората група одговори односно кои сметаат дека вработените се прилично многу посветени кон заедничките цели при тимското работење во банките, при што средната вредност е $M=2.54$ кај категоризирани податоци, со отстапување од $SD=0.62$.

Во однос на мислењето на вработените во банкарскиот сектор за пријатната атмосфера при тимското работење, податоците од табела 1 покажуваат дека најзастапени се испитаници со првата група одговори односно кои сметаат дека исклучително многу е пријатна атмосферата при тимското работење во банките, при што средната вредност е $M=1.19$ кај категоризирани податоци, со отстапување од $SD=0.41$

Мислењето на вработените во банкарскиот сектор за меѓусебната доверба и почитување при тимското работење, според податоците од табела 1, укажува дека најзастапени се испитаници со првата група одговори, односно кои сметаат дека вработените имаат исклучително високо ниво на меѓусебна доверба и почитување при тимското работење во банките, при што средната вредност е $M=1.24$ кај категоризирани податоци, со отстапување од $SD=0.43$

Мислењето на вработените во банкарскиот сектор за поседувањето на компетитивни знаења и вештини на сите членови на тимот, според податоците од

табела 1, укажува дека најзастапени се испитаници со втора група одговори, односно кои сметаат дека вработените членови на тимот поседуваат високо ниво на на компетитивни знаења и вештини при тимското работење во банките, при што средната вредност е $M=1.85$ кај категоризирани податоци, со отстапување од $SD=0.56$.

Според прашањето за мислењето на вработените во банкарскиот сектор за поседување на кохерентност на сите членови на тимот, според податоците од табела 1, укажува дека најзастапени се испитаници со втора група одговори односно кои сметаат дека вработените членови на тимот поседуваат високо ниво на кохерентност при тимското работење во банките, при што средната вредност е $M=1.81$ кај категоризирани податоци, со отстапување од $SD=0.55$.

Мислењето на вработените во банкарскиот сектор за постоење на јасни процедури за промени во банкарското работење на сите членови на тимот, според податоците од табела 1, укажува дека најзастапени се испитаници со втора група одговори односно кои сметаат дека на вработените членови на тимот им се јасни процедурите при промени во банкарското работење, при што средната вредност е $M=2.01$ кај категоризирани податоци, со отстапување од $SD=0.50$.

Мислењето на вработените во банкарскиот сектор за тоа каква големина на тимови функционираат во банкарскиот сектор, според податоците од табела 1, се укажува дека најзастапени се испитаници со прва група одговори, односно кои сметаат дека застапени се помали тимови од 2 до 5 вработени при тимското работење во банките, при што средната вредност е $M=1.13$ кај категоризирани податоци, со отстапување од $SD=0.43$.

Според мислењето на вработените во банкарскиот сектор за тоа кое ниво на стрес е присутно во банкарскиот сектор, според податоците од табела 1, се укажува дека најзастапени се испитаници со прва група одговори односно кои сметаат дека присутно е ниско ниво на стрес кај вработените при тимското работење во банките, при што средната вредност е $M=1.19$ кај категоризирани податоци, со отстапување од $SD=0.48$.

Во однос на прашањето за тоа кои елементи ги има комуникацијата при тимското работење во банкарскиот сектор, според податоците од табела 1 се укажува дека најзастапени се испитаници со прва и втора група одговори, односно кои сметаат дека присутна е отворена и интерактивна комуникација кај вработените при тимското работење во банките, при што средната вредност е $M=1.53$ кај категоризирани податоци, со отстапување од $SD=0.80$.

Мислењето на вработените во банкарскиот сектор за решавањето на проблемите во тимското работење, според податоците од табела 1, се укажува дека најзастапени се испитаници со прва група одговори односно кои сметаат дека постои исклучително брзо и ефикасно решавање на проблемите при тимското работење во банките, при што средната вредност е $M=1.58$ кај категоризирани податоци, со отстапување од $SD=0.67$.

Во однос на прашањето за тоа дали постои правилно управување со конфликти при тимското работење во банкарскиот сектор, според податоците од табела 1, се укажува дека најзастапени се испитаници со прва група одговори односно кои сметаат дека е присутно исклучително добро, односно правилно, управување со конфликти кај вработените при тимското работење во банките, при што средната вредност е $M=1.51$ кај категоризирани податоци, со отстапување од $SD=0.63$.

Според мислењето на вработените во банкарскиот сектор за тоа дали постои приспособување на лидерскиот стил при тимското работење во банкарскиот сектор, според податоците од табела 1, се укажува дека најзастапени се испитаници со прва група одговори односно кои сметаат дека присутно е исклучително високо ниво на приспособување на лидерскиот стил при тимското работење во банките, при што средната вредност е $M=1.34$ кај категоризирани податоци, со отстапување од $SD=0.51$.

Во однос на прашањето за тоа дали постојат позитивни ставови кај вработените при тимското работење во банкарскиот сектор, според податоците од табела 1, се укажува дека најзастапени се испитаници со прва група одговори односно кои имаат исклучително позитивен став за тимското работење во

банките, при што средната вредност е $M=1.54$ кај категоризирани податоци, со отстапување од $SD=0.68$.

Според мислењето на вработените во банкарскиот сектор за тоа дали постои задоволство кај вработените при тимското работење во банкарскиот сектор, според податоците од табела 1, се укажува дека најзастапени се испитаници со прва група одговори, односно кои сметаат дека е присутно исклучително високо ниво на задоволство од тимското работење во банките, при што средната вредност е $M=1.53$ кај категоризирани податоци, со отстапување од $SD=0.63$.

Според мислењето на вработените во банкарскиот сектор за тоа дали постои тенденција за развој низ обуки и семинари кај вработените при тимското работење во банкарскиот сектор, според податоците од табела 1, се укажува дека најзастапени се испитаници со втора група одговори, односно кои сметаат дека присутно е средно ниво на развој низ обуки и семинари, при што средната вредност е $M= 2.22$ кај категоризирани податоци, со отстапување од $SD=1.12$.

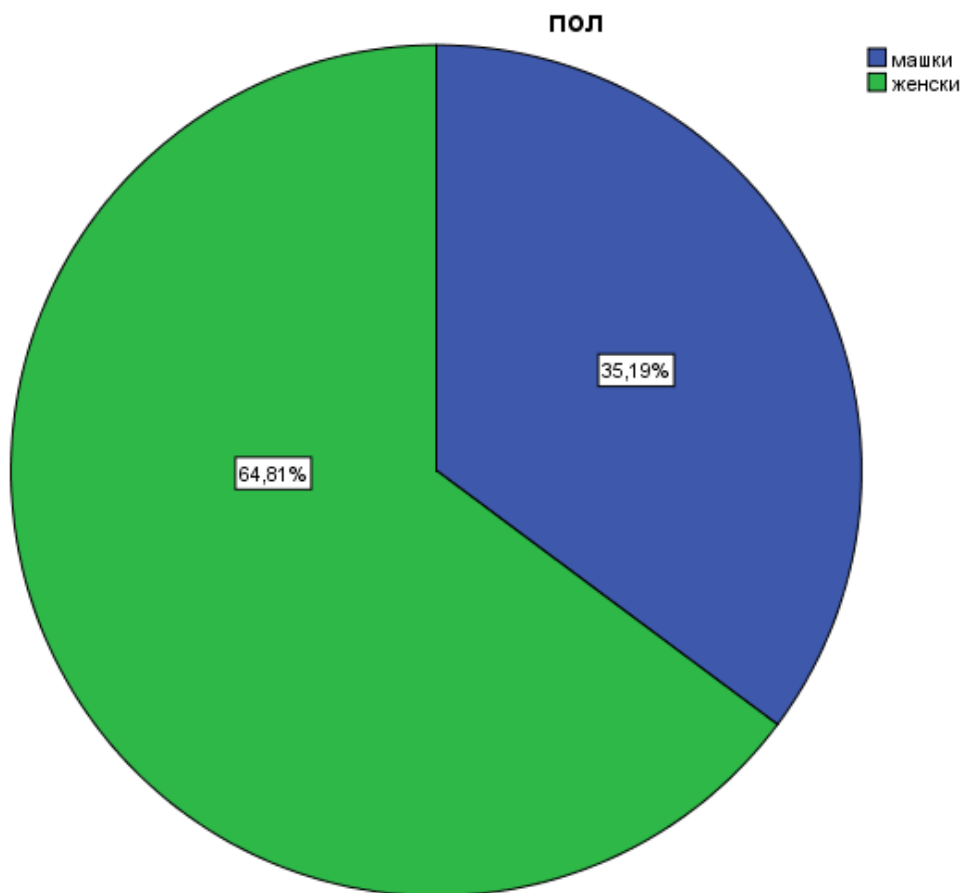
Во однос на прашањето за тоа дали постои примена на тимска работа со елементи на современа тимска работа во работењето во банкарскиот сектор, според податоците од табела 1, се укажува дека најзастапени се испитаници со прва група одговори односно кои сметаат дека е застапена современа тимска работа во банките, при што средната вредност е $M=1.22$ кај категоризирани податоци, со отстапување од $SD=0.54$.

Пол

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	машки	38	34,5	35,2	35,2
	женски	70	63,6	64,8	100,0
	Total	108	98,2	100,0	
Missing	System	2	1,8		
Total		110	100,0		

Табела 7. Пол на клиенти во банкарски сектор

Table 7. Gender of customers in the banking sector



Графикон 1. Пол на клиенти во банкарски сектор
 Chart 1. The field of customers in the banking sector

Прикажаните податоци кои се однесуваат на пол на испитаниците клиенти покажуваат дека машки испитаници се 38 или 35.2%, а женски испитаници се 70 или 64.8%.

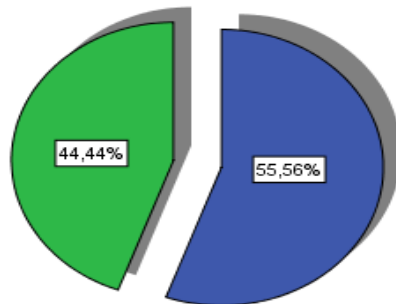
Возраст

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	до 40	60	54,5	55,6	55,6
	над 40	48	43,6	44,4	100,0
	Total	108	98,2	100,0	
Missing	System	2	1,8		
Total		110	100,0		

Табела 8. Возраст на клиенти
 Table 8. Age of customers

возраст

до 40
над 40



Графикон 2. Возраст на клиенти

Chart 2. Age of customers

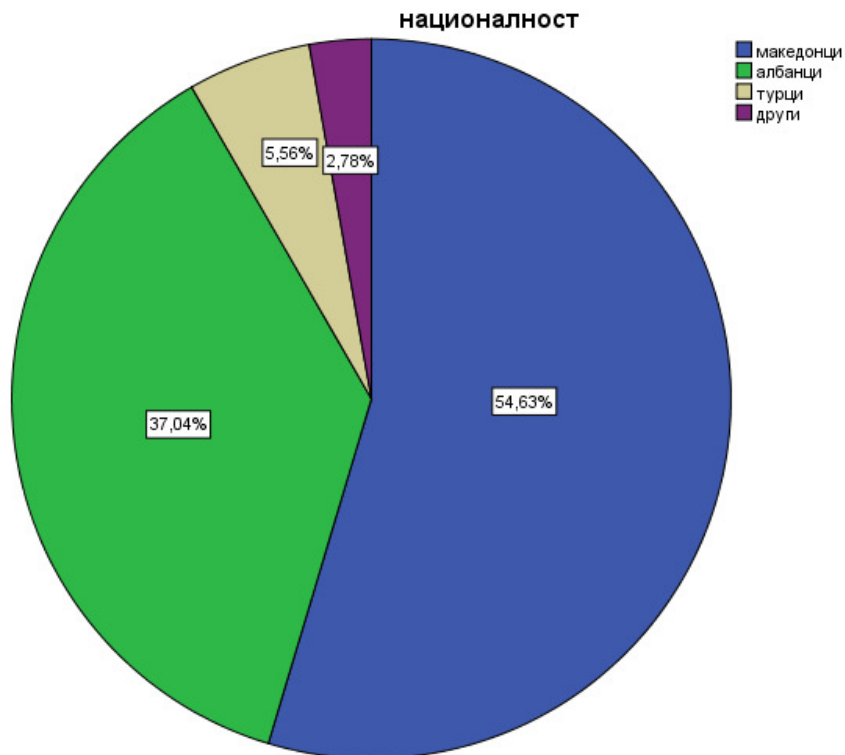
Дадените податоци укажуваат дека според возраста 60 или 55.6% испитаници се на возраст до 40 години, а 48 или 44.4% се над 40 годишна возраст.

Националност

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Македонци	59	53,6	54,6	54,6
	Албанци	40	36,4	37,0	91,7
	Турци	6	5,5	5,6	97,2
	други	3	2,7	2,8	100,0
	Total	108	98,2	100,0	
Missing	System	2	1,8		
Total		110	100,0		

Табела 9. Националност на клиенти

Table 9. Nationality of clients



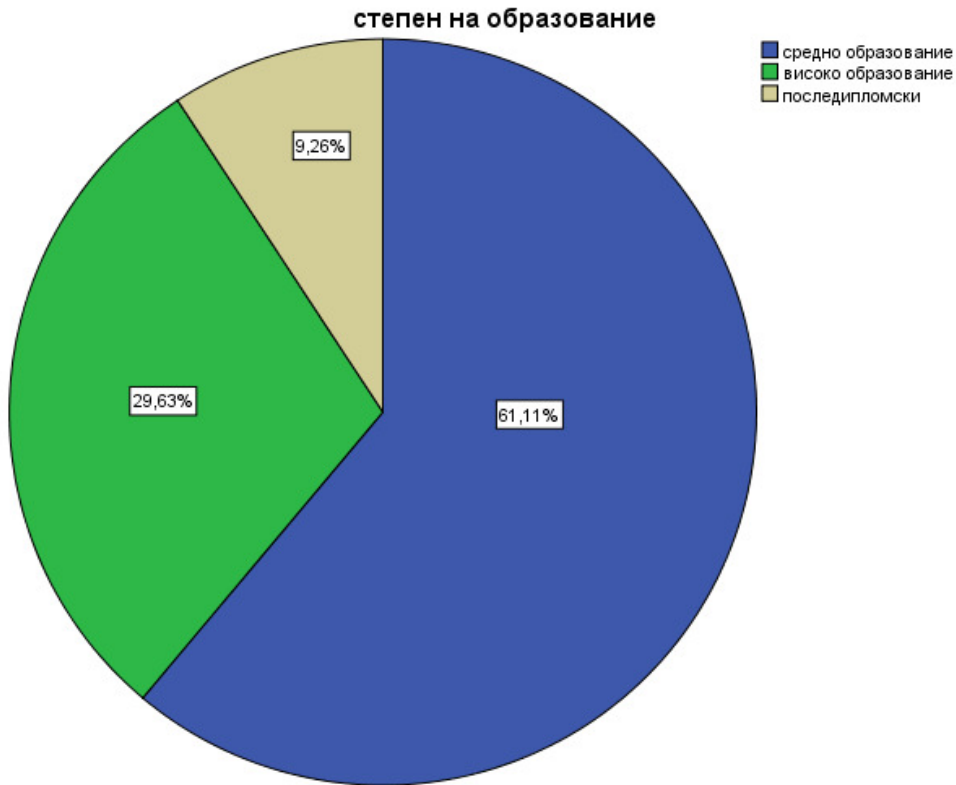
Графикон 3.Националност
Graph 3.Nationality

Според националната припадност на испитаниците кои се клиенти во банките 59 или 54.6% се Македонци, 40 или 37.0% се Албанци, 6 или 5.6% се турци, а 3 или 2.8% се од друга националност.

Степен на образование

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	средно образование	66	60,0	61,1	61,1
	високо образование	32	29,1	29,6	90,7
	последипломски	10	9,1	9,3	100,0
	Total	108	98,2	100,0	
Missing	System	2	1,8		
Total		110	100,0		

Табела 10. Степен на образование на клиенти
Table 10. Degree of education for clients



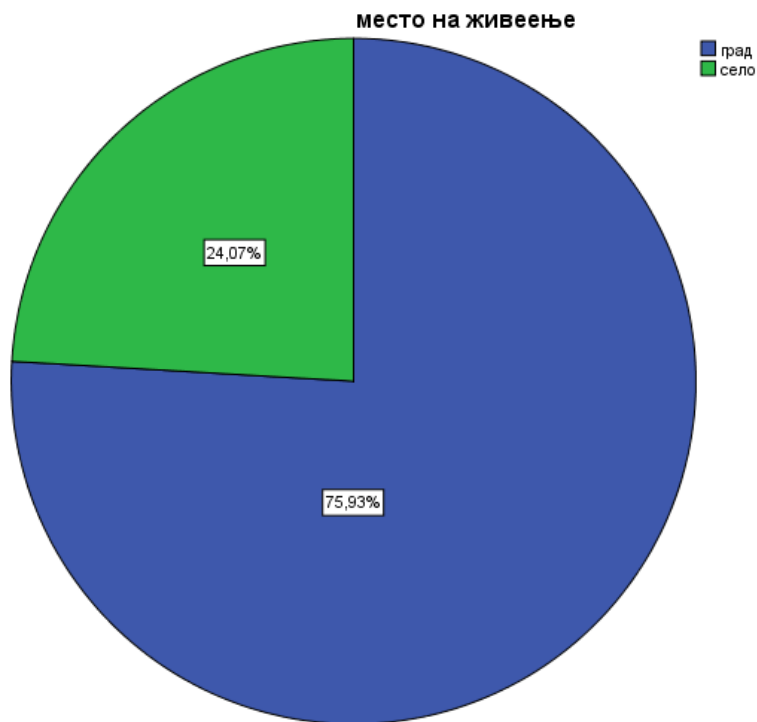
Графикон 4. Степен на образование на клиенти
Graph 4. Degree of education for clients

Според степенот на образование најголем дел од испитаниците клиенти 66 или 61.1% се со средно образование, 32 или 29.6% се со високо образование, а 10 или 9.3% се со последипломски студии.

Место на живеење

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	град	82	74,5	75,9	75,9
	село	26	23,6	24,1	100,0
	Total	108	98,2	100,0	
Missing	System	2	1,8		
Total		110	100,0		

Табела 11. Место на живеење на клиенти
Table 11. Place of residence of clients



Графикон 5. место на живеење на клиенти
Chart 5. The place of residence of clients

Според варијаблата место на живеење, на испитаниците кои се клиенти во банките 82 или 75.9% се со место на живеење во град, а 26 или 24.1% се со место на живеење во селски општини.

Работен статус

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	вработен	93	84,5	86,1	86,1
	пензионер	15	13,6	13,9	100,0
	Total	108	98,2	100,0	
Missing	System	2	1,8		
Total		110	100,0		

Табела 12. Работен статус на клиенти
Table 12. Working status of clients



Графикон 6. Рабочен статус на клиенти

Graph 6. Working status of clients

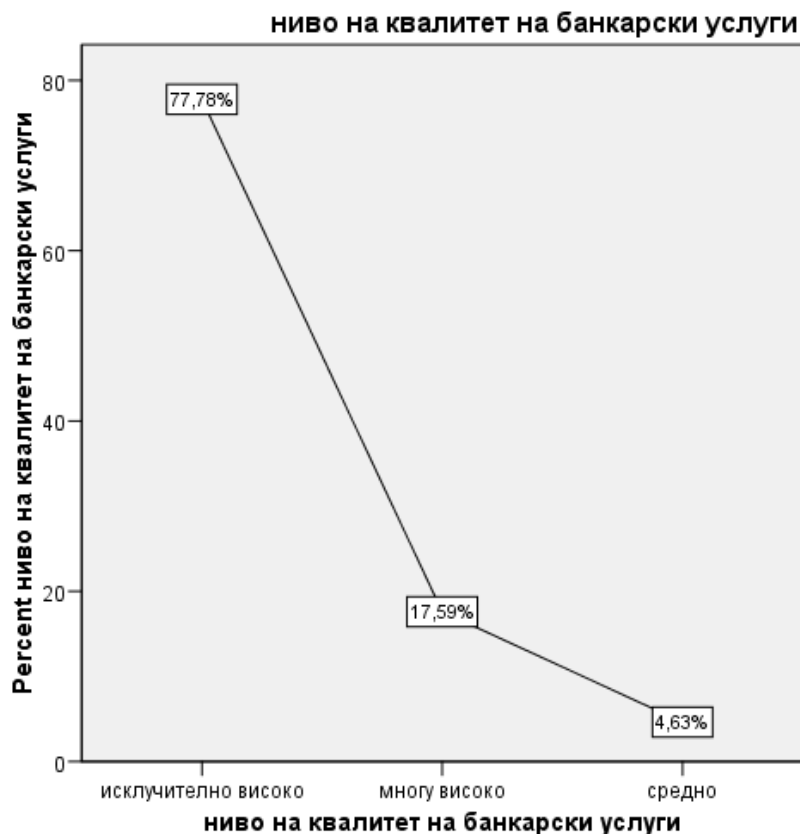
Прикажаните податоци кои се однесуваат на работниот статус на испитаниците клиенти во банка, покажуваат дека според работниот статус 93 или 86.1% се во работен однос, и 15 или 13.9 % се пензионери.

Ниво на квалитет на банкарски услуги

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	исклучително високо	84	76,4	77,8	77,8
	многу високо	19	17,3	17,6	95,4
	средно	5	4,5	4,6	100,0
	Total	108	98,2	100,0	
Missing	System	2	1,8		
Total		110	100,0		

Табела 13. Ниво на квалитет на банкарски услуги

Table 13. Level of quality of banking services



Графикон 7. Ниво на квалитет на банкарски услуги

Figure 7. Level of quality of banking services

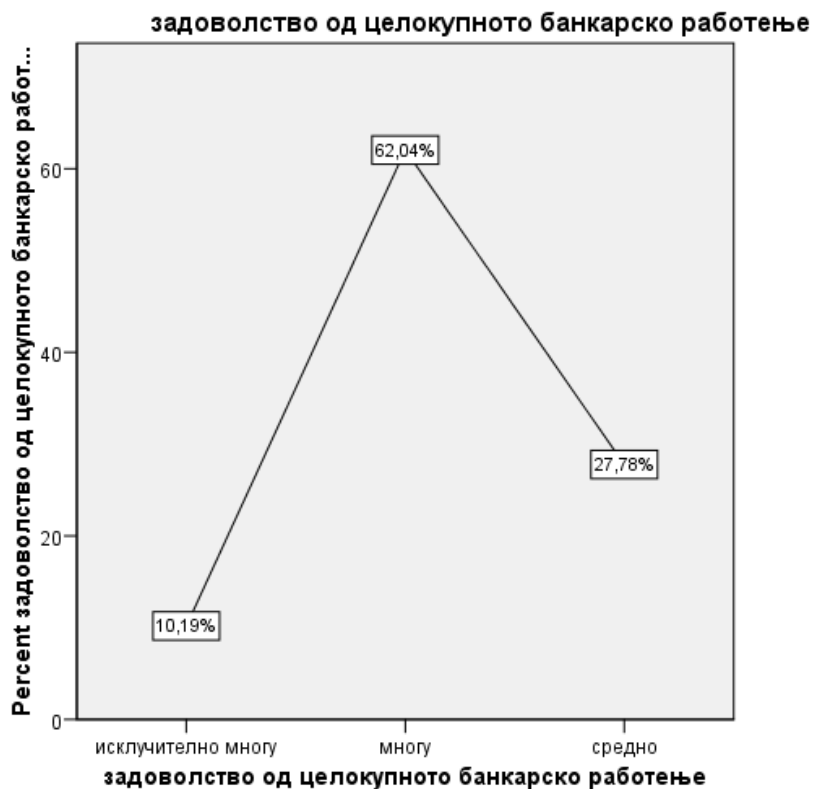
Прикажаните податоци кои се однесуваат на нивото на квалитетот на банкарските услуги покажуваат дека 84 или 77.8% сметаат дека се на исклучително високо ниво.

Задоволство од целокупното банкарско работење

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	исклучително	11	10,0	10,2	10,2
	многу	67	60,9	62,0	72,2
	многу	30	27,3	27,8	100,0
	средно				
	Total	108	98,2	100,0	
Missing	System	2	1,8		
	Total	110	100,0		

Табела 14. Задоволство од целокупното банкарско работење

Table 14. Satisfaction with the overall banking operations



Графикон 8. Задоволство од банкарски услуги

Figure 8. Satisfaction with banking services

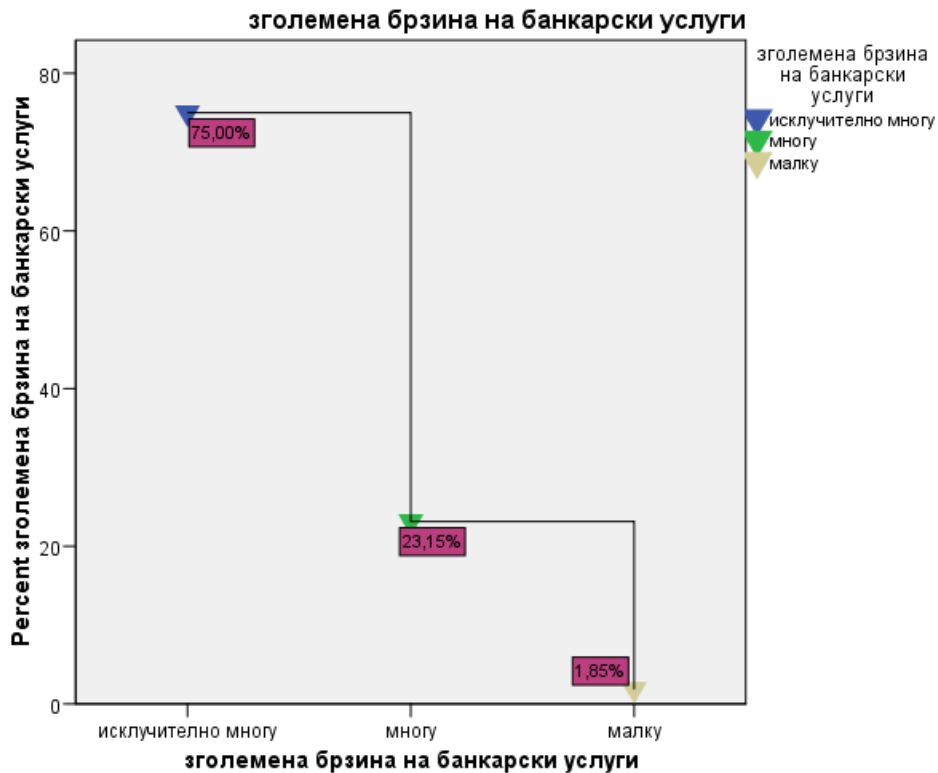
Дадените податоци кои се однесуваат на задоволството од целокупното банкарско работење, покажуваат дека 67 или 62.0% се многу задоволни од целокупното работење во банкарскиот сектор.

Зголемена брзина на банкарски услуги

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	исклучително многу	81	73,6	75,0	75,0
	многу	25	22,7	23,1	98,1
	малку	2	1,8	1,9	100,0
	Total	108	98,2	100,0	
Missing	System	2	1,8		
Total		110	100,0		

Табела 15. Брзина на банкарски услуги

Table 15. Banking speed



Графикон 9. Брзина на банкарско работење

Chart 9. Banking Speed

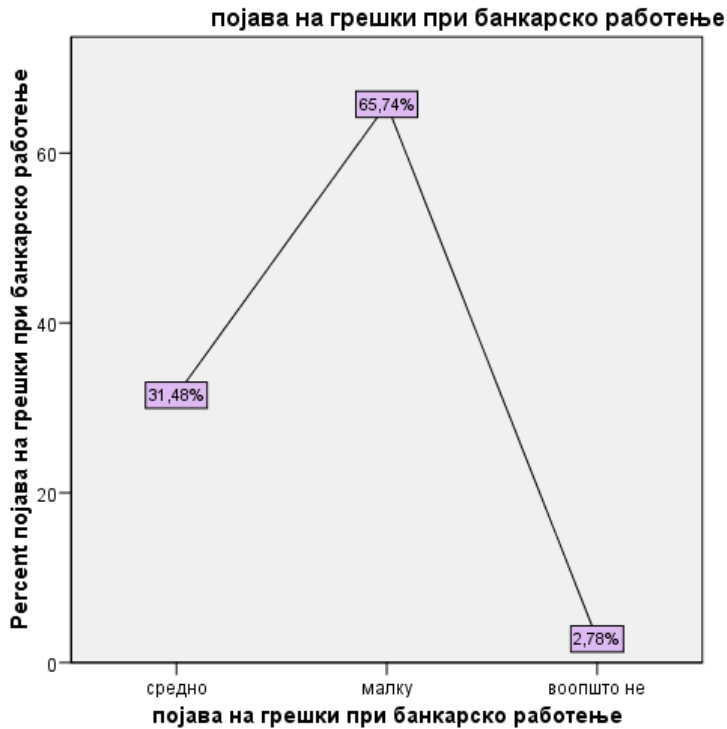
Прикажаните податоци кои го прикажуваат мислењето на клиентите во однос на зголемената брзина на банкарските услуги, покажуваат дека 81 или 75.0% испитаници сметаат дека исклучително многу е зголемена брзината на банкарските услуги.

Појава на грешки при банкарско работење

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	средно	34	30,9	31,5	31,5
	малку	71	64,5	65,7	97,2
	воопшто не	3	2,7	2,8	100,0
	Total	108	98,2	100,0	
Missing	System	2	1,8		
Total		110	100,0		

Табела 16. Појава на грешки при банкарско работење

Table 16. Reporting of errors in banking operations



Графикон 10. Грешки при банкарско работење

Graph 10. Errors in banking operations

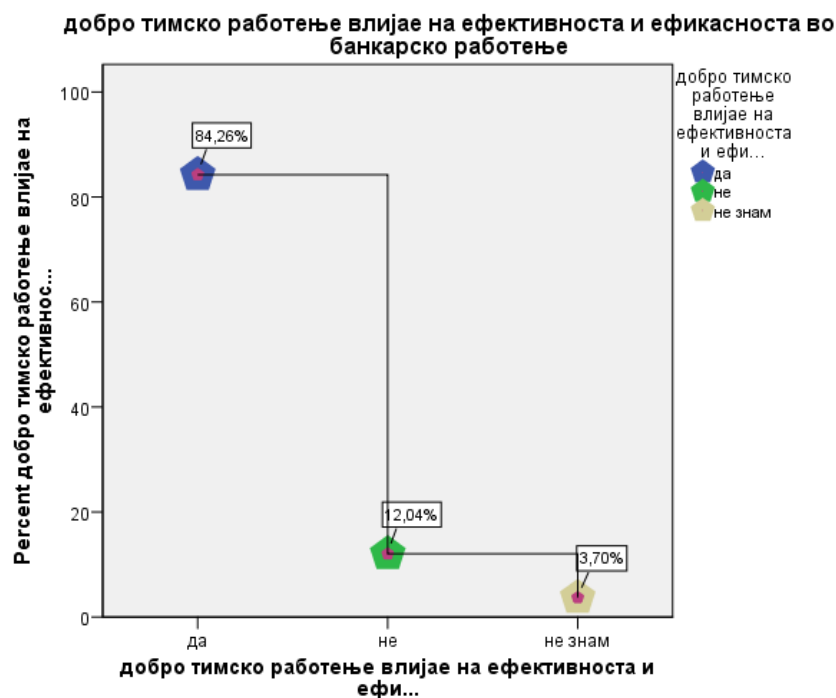
Во однос на прашањето за појава на грешки при банкарското работење, 71 или 65.7% сметаат дека мала е појавата на грешки при банкарското работење.

Добро тимско работење влијае на ефективноста и ефикасноста во банкарско работење

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	да	91	82,7	84,3	84,3
	не	13	11,8	12,0	96,3
	не знам	4	3,6	3,7	100,0
	Total	108	98,2	100,0	
Missing	System	2	1,8		
Total		110	100,0		

Табела 17. Добро тимско работење влијае на ефективноста и ефикасноста во банкарско работење

Table 17. Good teamwork affects the effectiveness and efficiency of banking operations



Графикон 11. Тимското работење влијае на ефективноста и ефикасноста при работењето

Graph 11. Teamwork affects the effectiveness and efficiency of operations

Во однос на ставот дека доброто тимско работење влијае на ефективноста и ефикасноста во банкарско работење, најголем дел или 91 односно 84.3% клиенти испитаници сметаат дека влијае.

Анализа на податоците од вториот инструмент

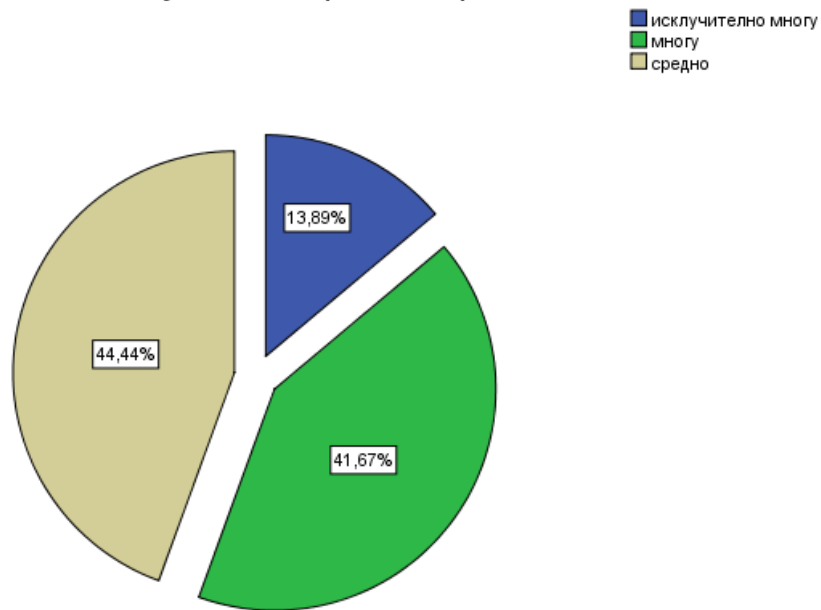
Јасни цели при тимско работење

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	исклучително многу	15	13,6	13,9	13,9
	многу	45	40,9	41,7	55,6
	средно	48	43,6	44,4	100,0
	Total	108	98,2	100,0	
Missing	System	2	1,8		
Total		110	100,0		

Табела 18. Јасни цели при тимско работење

Table 18. Clear goals in team work

јасни цели при тимско работење



Графикон 12. Јасни цели при тимско работење

Graph 12. Clear goals in teamwork

Прикажаните податоци кои го отсликуваат мислењето за постоењето јасни цели на тимското работење, покажуваат дека 48 или 44.4% сметаат дека е на средно ниво, а тука е бројот од 45 или 41.7% кои сметаат дека е на високо ниво јасноста на целите при тимското работење во банкарскиот сектор.

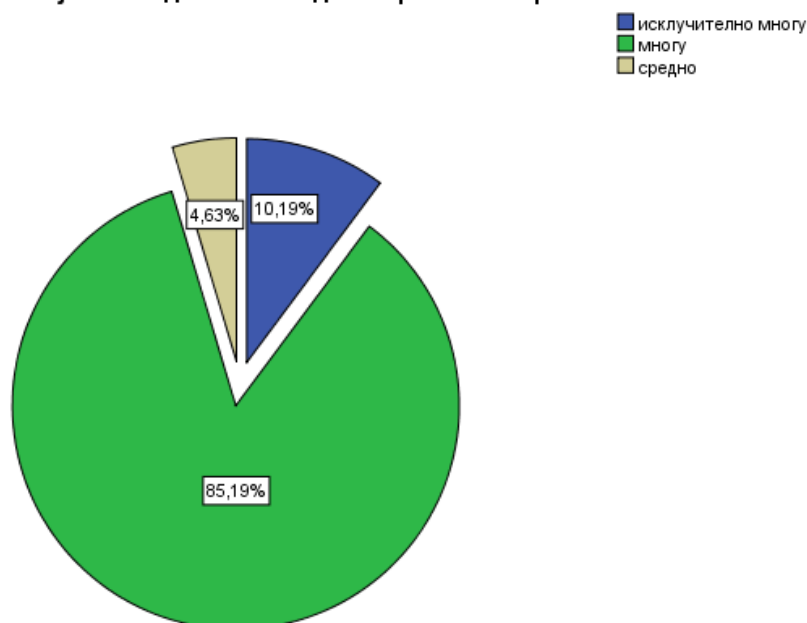
Јасна поделба на задачи при тимско работење

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	исключително многу	11	10,0	10,2	10,2
	многу	92	83,6	85,2	95,4
	средно	5	4,5	4,6	100,0
	Total	108	98,2	100,0	
Missing	System	2	1,8		
Total		110	100,0		

Табела 19. Јасна поделба на задачи при тимско работење

Table 19. A clear division of teamwork tasks

јасна поделба на задачи при тимско работење



Графикон 13. Јасна поделба на задачи при тимско работење

Graph 13. Clear division of teamwork tasks

Дадените показатели кои се однесуваат на јасната поделба на задачи при тимско работење, укажуваат дека 92 или 85.2% сметаат дека се многу јасно поделени задачите при тимското работење во банките.

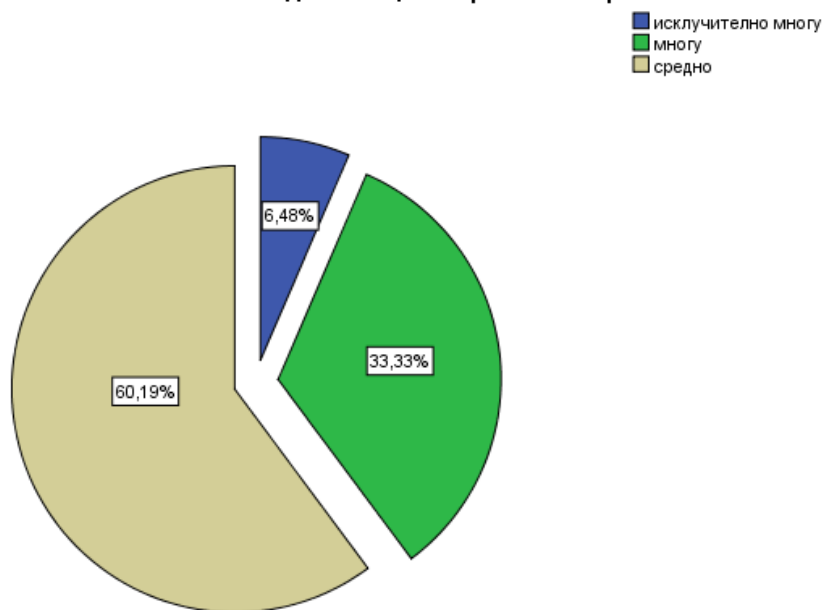
Посветеност кон заеднички цели при тимско работење

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	исклучително многу	7	6,4	6,5	6,5
	многу	36	32,7	33,3	39,8
	средно	65	59,1	60,2	100,0
	Total	108	98,2	100,0	
Missing	System	2	1,8		
Total		110	100,0		

Табела 20. Посветеност кон заеднички цели при тимско работење

Table 20. Commitment to common goals in teamwork

посветеност кон заеднички цели при тимско работење



Графикон 14.Посветеност кон заеднички цели при тимско работење
Graph 14. Commitment to common goals in teamwork

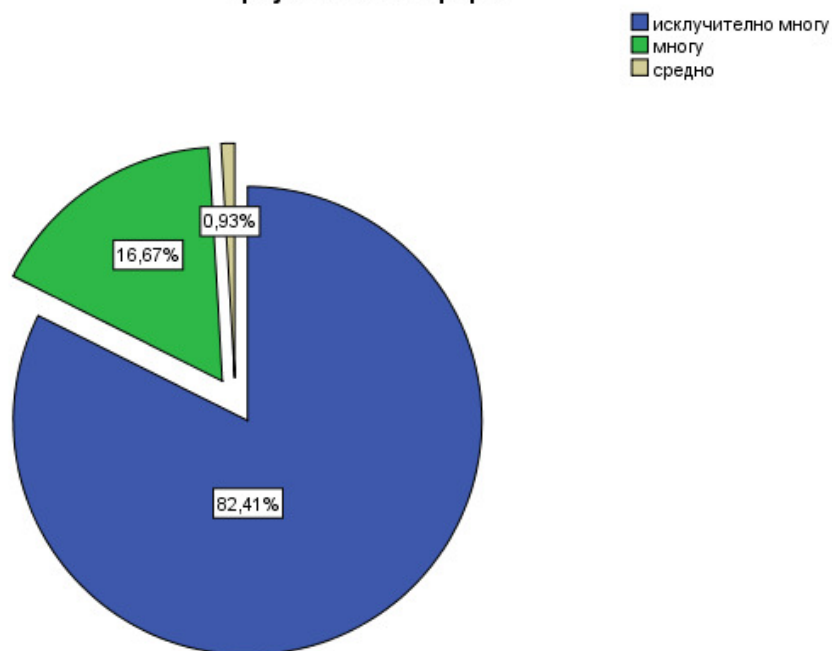
Прикажаните податоци кои се однесуваат на посветеноста кон заеднички цели при тимско работење, покажуваат дека 65 или 60.2% сметаат дека е на едно средно ниво.

Пријатна атмосфера

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	исклучително многу	89	80,9	82,4	82,4
	многу	18	16,4	16,7	99,1
	средно	1	,9	,9	100,0
	Total	108	98,2	100,0	
Missing	System	2	1,8		
Total		110	100,0		

Табела 21.Пријатна атмосфера
Table 21. Safe atmosphere

пријатна атмосфера



Графикон 15. Пријатна атмосфера

Graph 15. Safe atmosphere

Во однос на пријатната атмосферата која владее при тимското работење 89 или 82.4% сметаат дека е на исклучително високо ниво.

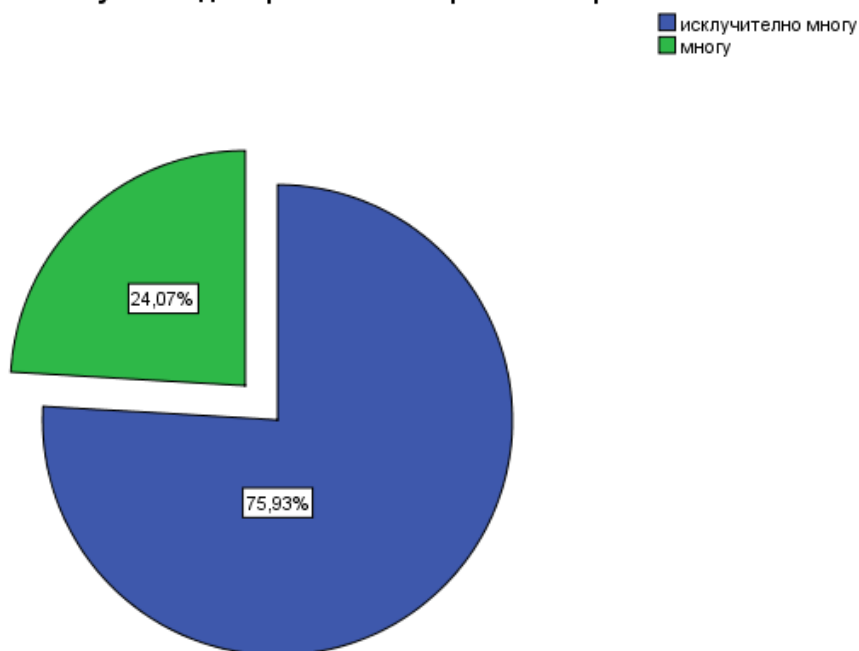
Меѓусебна доверба и почит при тимско работење

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	исклучително многу	82	74,5	75,9	75,9
	многу	26	23,6	24,1	100,0
	Total	108	98,2	100,0	
Missing	System	2	1,8		
Total		110	100,0		

Табела 22. Меѓусебна доверба и почит при тимско работење

Table 22. Mutual trust and respect for team work

меѓусебна доверба и почит при тимско работење



Графикон 16. Меѓусебна доверба и почит при тимско работење

Graph 16. Mutual trust and respect for team work

Во однос на прашањето за меѓусебна доверба и почит при тимско работење најголем дел 82 или 75.9% сметаат дека е на исклучително високо ниво меѓусебната доверба и почит при тимското работење на членовите на тимот.

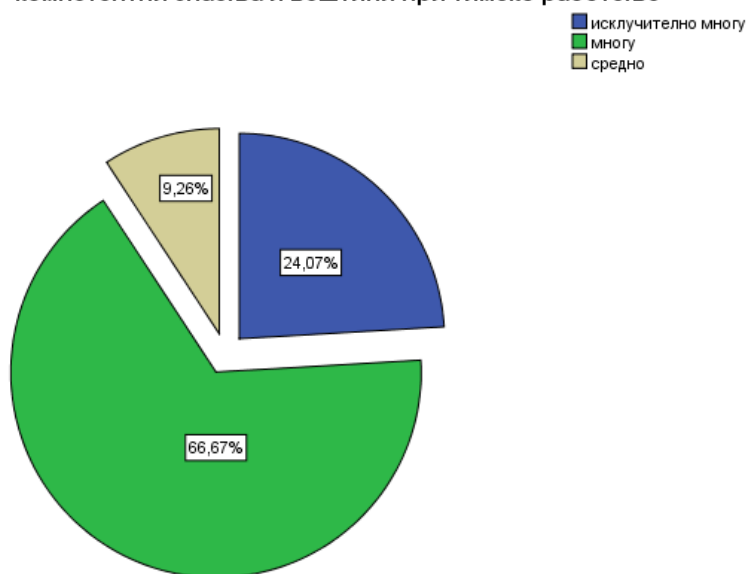
Компетентни знаења и вештини при тимско работење

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	исклучително многу	26	23,6	24,1	24,1
	многу	72	65,5	66,7	90,7
	средно	10	9,1	9,3	100,0
	Total	108	98,2	100,0	
Missing	System	2	1,8		
Total		110	100,0		

Табела 23. Компетентни знаења и вештини при тимско работење

Table 23. Competent knowledge and teamwork skills

компетентни знаења и вештини при тимско работење



Графикон 17. Компетентни знаења и вештини при тимско работење

Graph17. Competent knowledge and teamwork skills

Прашањето за компетентноста на знаења и вештини при тимско работење на членовите на тимот покажуваат дека е на високо ниво според 72 или 66.7% испитаници.

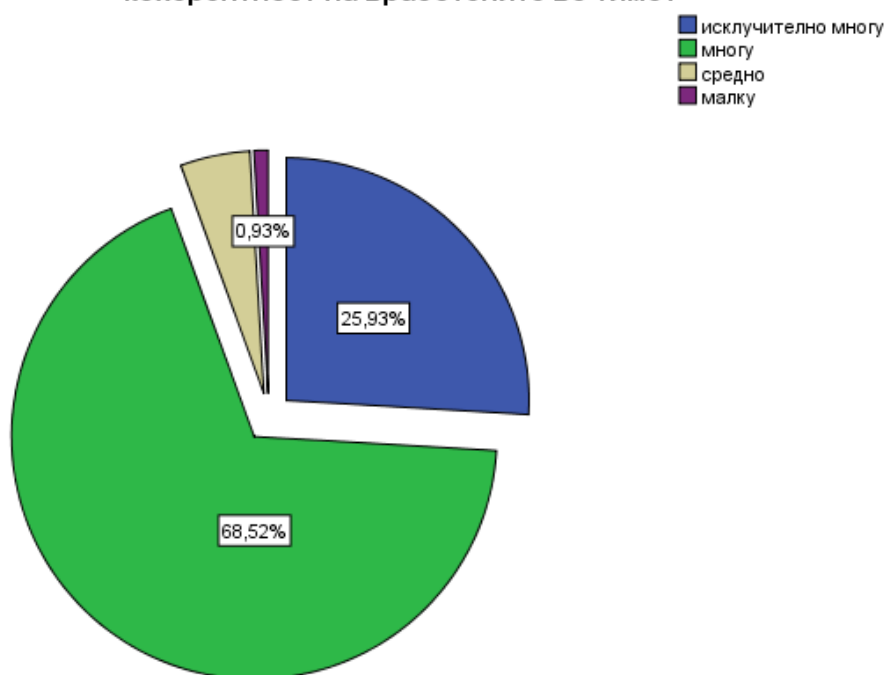
кохерентност на вработените во тимот

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	исключително многу	28	25,5	25,9	25,9
	многу	74	67,3	68,5	94,4
	средно	5	4,5	4,6	99,1
	малку	1	,9	,9	100,0
	Total	108	98,2	100,0	
Missing	System	2	1,8		
Total		110	100,0		

Табела 24. Кохерентност на вработените во тимот

Table 24. Coherence of team staff

кохерентност на вработените во тимот



Графикон 18. Кохерентност на вработените во тимот

Graph 18. Coherence of team staff

Во однос на кохерентноста на вработените во тимот при банкарското работење, 74 или 68.5% испитаници сметаат дека е на високо ниво.

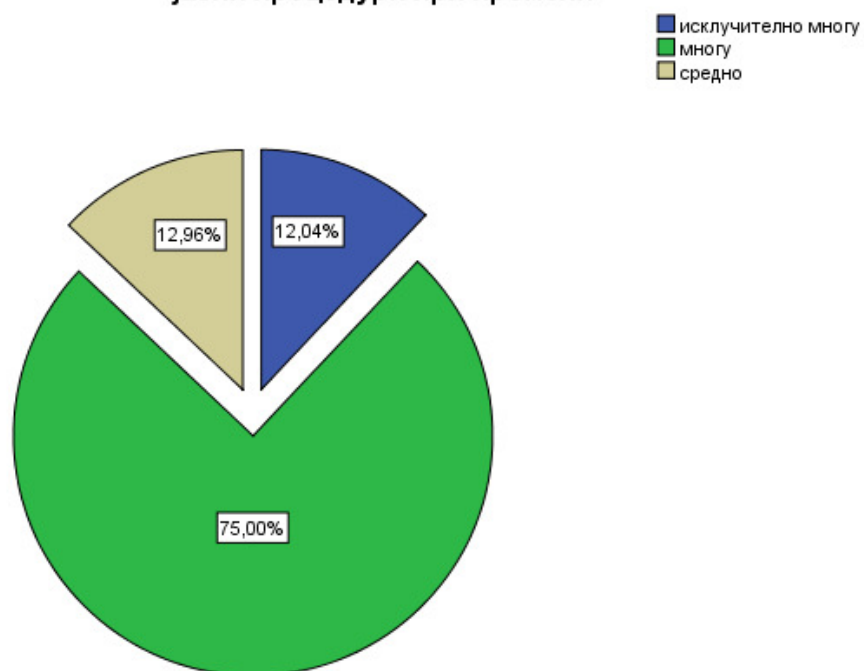
Јасни процедури при промени

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	исключително многу	13	11,8	12,0	12,0
	многу	81	73,6	75,0	87,0
	средно	14	12,7	13,0	100,0
	Total	108	98,2	100,0	
Missing	System	2	1,8		
Total		110	100,0		

Табела 25. Јасни процедури при промени

Table 25. Simple procedures for change

јасни процедури при промени



Графикон 19. Јасни процедури при промени

Graph 19. Simple procedures for change

Прашањето кое се однесува на јасноста на процедурите при промени во банкарското работење при тимска работа, според 81 или 75.0% се многу јасни.

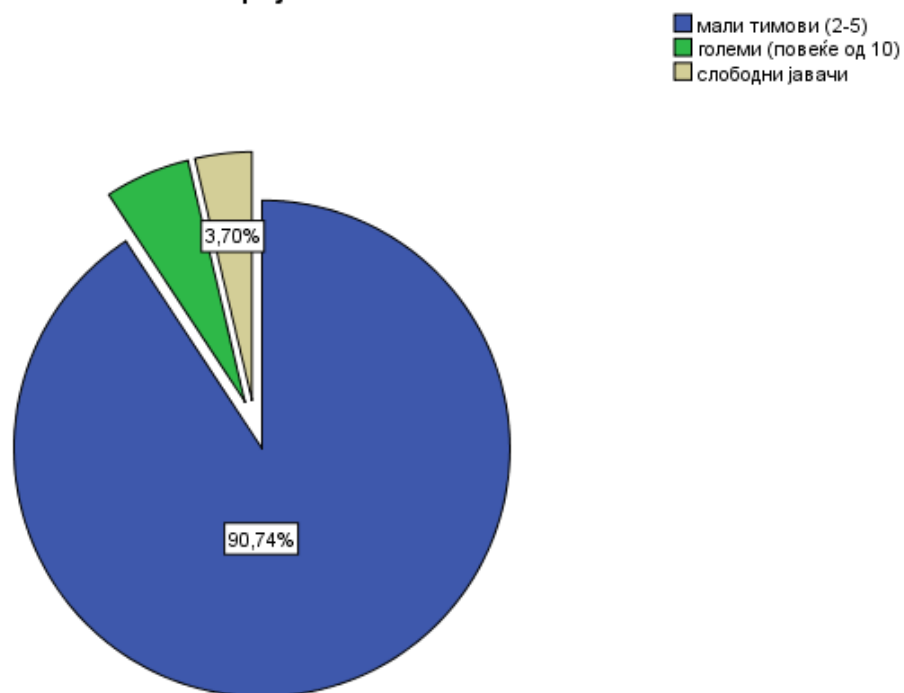
Број на членови во тим

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid мали тимови (2-5)	98	89,1	90,7	90,7
големи (повеќе од 10)	6	5,5	5,6	96,3
слободни јавачи	4	3,6	3,7	100,0
Total	108	98,2	100,0	
Missing System	2	1,8		
Total	110	100,0		

Табела 26. Број на членови во тим

Table 26. Number of team members

број на членови во тим



Графикон 20. Број на членови во тим

Graph 20. Number of team members

Прашањето кое се однесува на бројот на членови во тимот, според прикажаните податоци согласно најголем број на одговори 98 или 90.7%, е дека најзастапени се мали тимови од 2 до 5 членови на тимот.

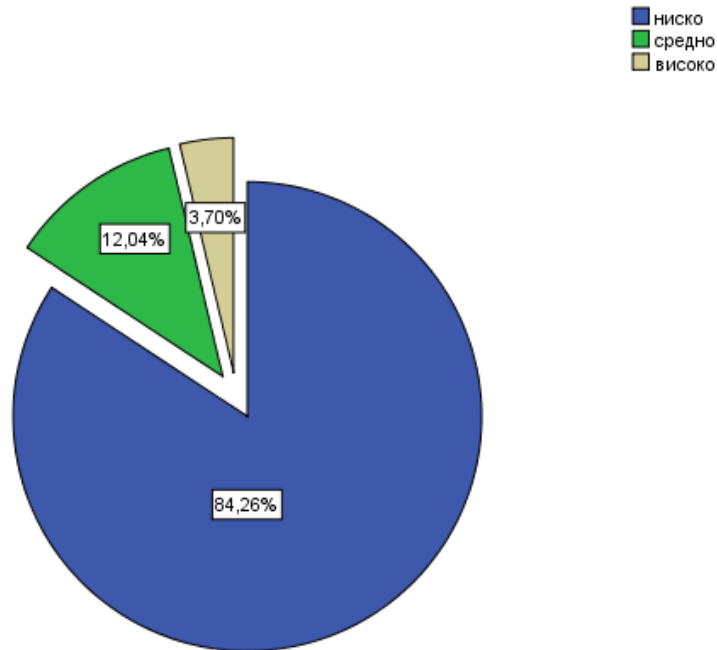
Ниво на стрес во тим

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ниско	91	82,7	84,3	84,3
	средно	13	11,8	12,0	96,3
	високо	4	3,6	3,7	100,0
	Total	108	98,2	100,0	
Missing	System	2	1,8		
Total		110	100,0		

Табела 27. Ниво на стрес во тим

Table 27. Level of stress in a team

НИВО НА СТРЕС ВО ТИМ



Графикон 21.Ниво на стрес во тим

Graph 21. Level of stress in a team

Во однос на нивото на стрес во тимот, според прикажаните податоци 91 или 84.3%, е на ниско ниво кај вработените во банкарскиот сектор.

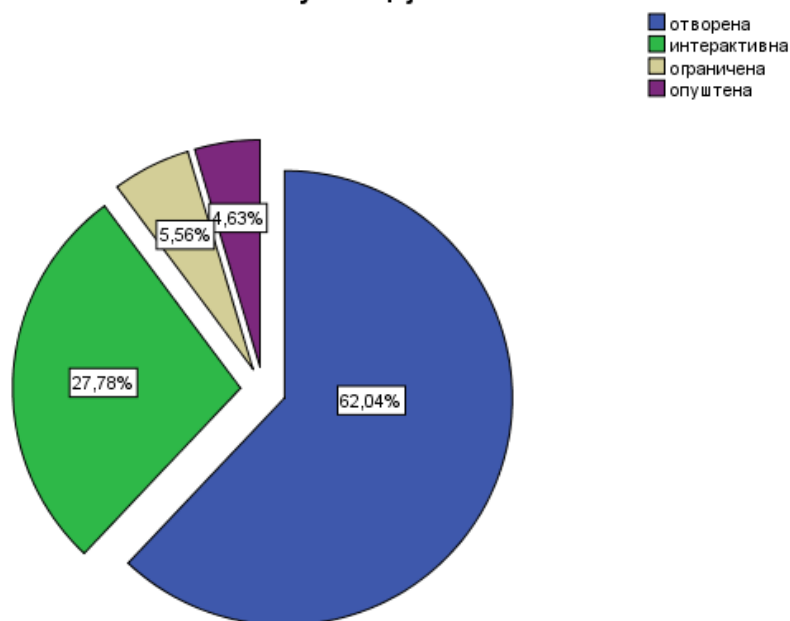
Комуникација во тим

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	отворена	67	60,9	62,0	62,0
	интерактивна	30	27,3	27,8	89,8
	ограничена	6	5,5	5,6	95,4
	опуштена	5	4,5	4,6	100,0
	Total	108	98,2	100,0	
Missing	System	2	1,8		
Total		110	100,0		

Табела 28. Комуникација во тим

Table 28. Communication in a team

комуникација во тим



Графикон 22. Комуникација во тим

Graph 22. Communication in a team

Комуникацијата која е присутна во текот на банкарското работење според најголем број 67 или 62.0% во тимовите се карактеризира со отворена, а потоа и со интерактивна комуникација.

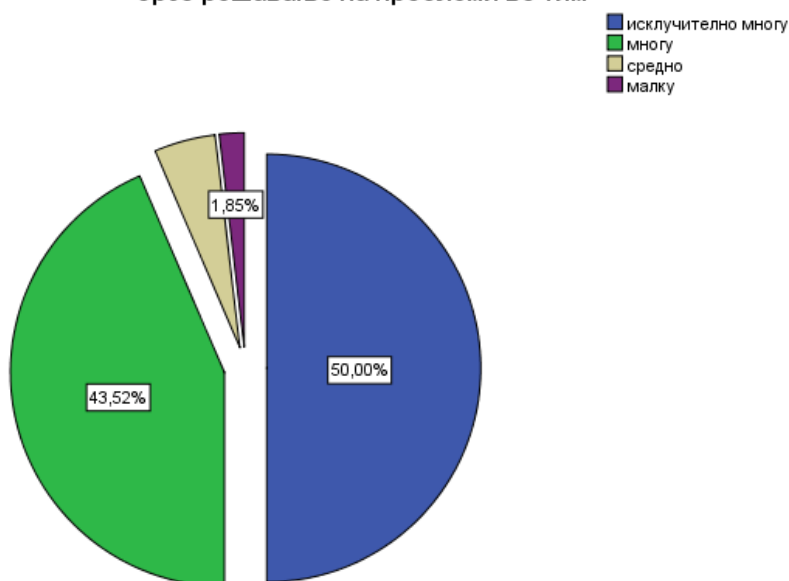
Брзо решавање на проблеми во тим

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	исклучително многу	54	49,1	50,0	50,0
	многу	47	42,7	43,5	93,5
	средно	5	4,5	4,6	98,1
	малку	2	1,8	1,9	100,0
	Total	108	98,2	100,0	
Missing	System	2	1,8		
Total		110	100,0		

Табела 29. Брзо решавање на проблеми во тим

Table 29. Quick problem solving in a team

брзо решавање на проблеми во тим



Графикон 23. Брзо решавање на проблеми во тим

Graph 23. Quick problem solving in a team

Во поглед на решавањето на проблеми во тимското работење во банкарскиот сектор, според најголем број искажани мислења кај 54 или 50.0%, е на исклучително високо ниво.

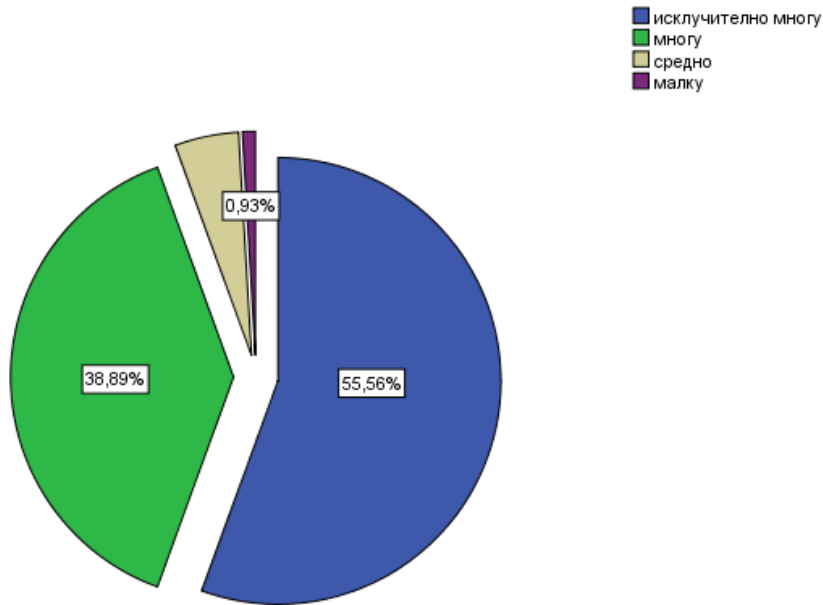
Правилно управување со конфликти во тим

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	исключително многу	60	54,5	55,6	55,6
	многу	42	38,2	38,9	94,4
	средно	5	4,5	4,6	99,1
	малку	1	,9	,9	100,0
	Total	108	98,2	100,0	
Missing	System	2	1,8		
Total		110	100,0		

Табела 30. Правилно управување со конфликти во тим

Table 30. Correct management of team conflicts

правилно управување со конфликти во тим



Графикон 24. Правилно управување со конфликти во тим
Graph 24. Correct management of team conflicts

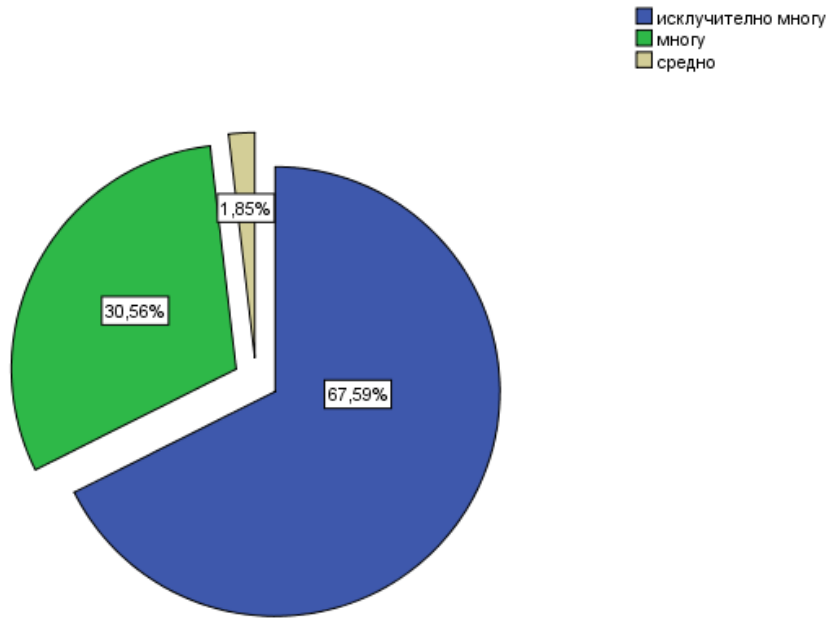
Во однос на управувањето со конфликти во тимското работење во банките според 60 или 55.6% вработени во банкарскиот сектор е на исклучително високо ниво.

Приспособен лидерски стил

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	исключително многу	73	66,4	67,6	67,6
	многу	33	30,0	30,6	98,1
	средно	2	1,8	1,9	100,0
	Total	108	98,2	100,0	
Missing	System	2	1,8		
Total		110	100,0		

Табела 31. Приспособен лидерски стил
Table 31. Supported leadership style

приспособен лидерски стил



Графикон 25. Приспособен лидерски стил

Graph 25. Supported leadership style

Прикажаните податоци кои се однесуваат на постоењето на приспособен лидерски стил согласно потребите на работењето, според најголем број испитаници вработени во банките 73 или 67.7%, е на исклучително високо ниво.

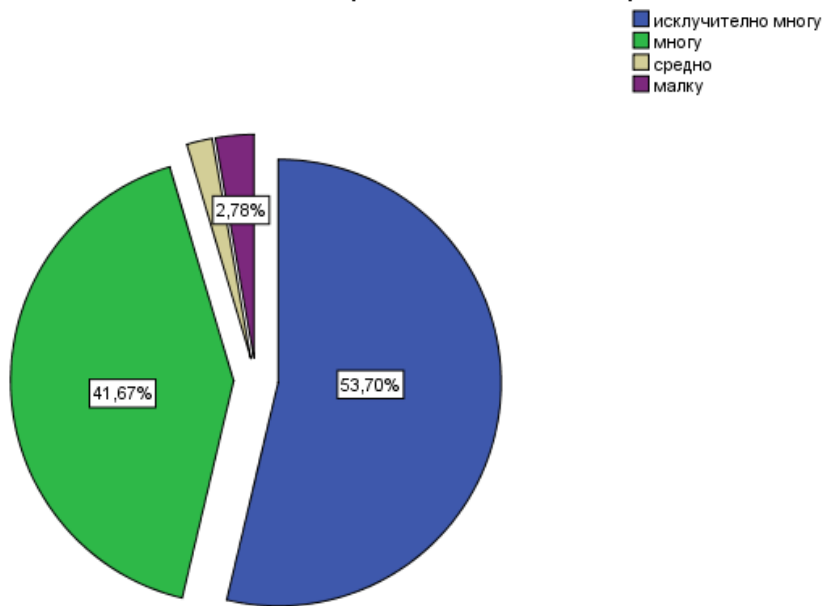
Позитивни ставови на вработени кон тимска работа

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	исклучително многу	58	52,7	53,7	53,7
	многу	45	40,9	41,7	95,4
	средно	2	1,8	1,9	97,2
	малку	3	2,7	2,8	100,0
	Total	108	98,2	100,0	
Missing	System	2	1,8		
Total		110	100,0		

Табела 32. Позитивни ставови на вработени кон тимска работа

Table 32. Positive attitudes of employees towards teamwork

позитивни ставови на вработени кон тимска работа



Графикон 26. Позитивни ставови на вработени кон тимска работа
Graph 26. Positive attitudes of employees towards teamwork

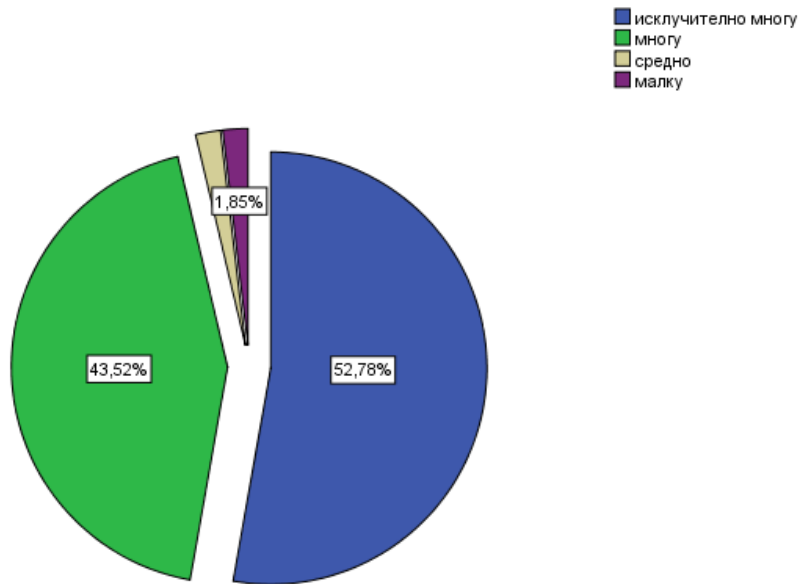
Во однос на прашањето за ставовите на вработените во банкарскиот сектор кон тимското работење, според најголем дел 58 или 53.7%, ставовите се исклучително многу позитивни .

Задоволство на вработени од тимска работа

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	исключително многу	57	51,8	52,8	52,8
	многу	47	42,7	43,5	96,3
	средно	2	1,8	1,9	98,1
	малку	2	1,8	1,9	100,0
	Total	108	98,2	100,0	
Missing	System	2	1,8		
Total		110	100,0		

Табела 33. Задоволство на вработени од тимска работа
Table 33. Employee satisfaction from teamwork

задоволство на вработени од тимска работа



Графикон 27. Задоволство на вработени од тимска работа

Graph 27. Employee satisfaction from teamwork

Задоволството на вработените од тимската работа во банкарскиот сектор, според најголем број испитаници кои се вработени во банкарскиот сектор 57 или 52.8%, се на исклучително високо ниво на задоволство.

Развој на тимско работење низ обуки и семинари

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	исключително многу	34	30,9	31,5	31,5
	многу	40	36,4	37,0	68,5
	средно	10	9,1	9,3	77,8
	малку	24	21,8	22,2	100,0
	Total	108	98,2	100,0	
Missing	System	2	1,8		
Total		110	100,0		

Табела 34.Развој на тимско работење низ обуки и семинари

Table 34. Team development through trainings and seminars



Графикон 28. Развој на тимско работење низ обуки и семинари
Graph 28. Team development through trainings and seminars

Прашањето кое се однесува на развој на тимското работење во банкарскиот сектор низ обуки и семинари, според најголем број на испитаници 40 или 37.0%, е на високо ниво.

Примена на современо тимско работење во банкарско работење

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	да	90	81,8	83,3	83,3
	не	12	10,9	11,1	94,4
	не знам	6	5,5	5,6	100,0
	Total	108	98,2	100,0	
Missing	System	2	1,8		
Total		110	100,0		

Табела 35. Примена на современо тимско работење во банкарско работење
Table 35. Application of modern teamwork in banking operations



Графикон 29. Примена на современо тимско работење во банкарско работење

Graph 29. Application of modern teamwork in banking operations

Во однос на прашањето дали се применува современо тимско работење во банкарскиот сектор, според најголем број испитаници 90 или 83.3%, се применува во банките во нашата држава.

Пресметан е хи квадрат за да се утврди дали се применува современо тимско работење во банките кај нас и дали тоа влијае на ефективноста и ефикасноста во банкарското работење.

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
добро тимско работење влијае на ефикасноста и ефикасноста во банкарско работење * примена на современо тимско работење во банкарско работење	108	98,2%	2	1,8%	110	100,0%

Добро тимско работење влијае на ефикасноста и ефикасноста во банкарско работење * примена на современо тимско работење во банкарско работење
Crosstabulation

		примена на современо тимско работење во банкарско работење			Total
		да	Не	не знам	
Добро тимско работење влијае на ефикасноста и ефикасноста во банкарско работење	Да	Count 73 _a 80,2%	Count 12 _a 13,2%	Count 6 _a 6,6%	Count 91 100,0%
		% within 81,1%	% within 100,0%	% within 100,0%	% within 84,3%
	Не	Count 13 _a	Count 0 _a	Count 0 _a	Count 13

	% within добро тимско работење влијае на ефективноста и ефикасноста во банкарско работење	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% within примена на современо тимско работење во банкарско работење	14,4%	0,0%	0,0%	12,0%
Не знам	Count	4 _a	0 _a	0 _a	4
	% within добро тимско работење влијае на ефективноста и ефикасноста во банкарско работење	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% within примена на современо тимско работење во банкарско работење	4,4%	0,0%	0,0%	3,7%
Total	Count	90	12	6	108
	% within добро тимско работење влијае на ефективноста и ефикасноста во банкарско работење	83,3%	11,1%	5,6%	100,0%

% примена на современо тимско работење во банкарско работење	within на во	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
--	--------------	--------	--------	--------	--------

Each subscript letter denotes a subset of примена на современо тимско работење во банкарско работење categories whose column proportions do not differ significantly from each other at the ,05 level.

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,035 ^a	4	,401
Likelihood Ratio	6,805	4	,147
Linear-by-Linear Association	3,050	1	,081
N of Valid Cases	108		

a. 5 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,22.

Вредноста на добиениот хи квадрат $\chi^2 = 4.035$ со $df=4$ степени на слобода што покажува дека се применува современо тимско работење во банкарскиот сектор и тимското работење влијае на зголемување на ефективноста и ефикасноста во работењето во банкарскиот сектор во нашата држава.

Тоа укажува дека се прифаќа генералната хипотеза со $p < 0.05$, со 95% веројатност.

5.6 Понуден модел на решение за развој на тимско работење

Јакнењето на свеста кај менаџерите и членовите на тимовите, за значењето и моќта на тимската работа врз успешноста на организацијата, во целост е неприкосновена. Поаѓајќи од фактот дека тимскиот модел на менаџмент е современ модел на тимско работење, се посочува придонес во оваа насока, низ предлагање на модел на ефективен менаџерско – лидерски тим.

Посебно големо значење има континуираното развивање на тимовите низ обуки, семинари и работилници посветени на елементите на кои почива квалитетното тимско работење.

Моделот на ефективен тим што се предложува е вид синтеза на познати и признаени теории и модели на ефективни тимови од Европа и САД кој настојува да ја унапреди ефективноста на тимовите на база на добиените сознанијата до кои претходно дојдовме од спроведеното емпириско истражување, презентирани погоре.

Моделот на ефективен тим кој што се предлага од страна на авторот е составен од три компоненти на кои треба постојано да се работи низ формални и неформални едукации :



Шема 1. Предложен модел за континуирано усовршување на тимовите

Scheme 1. A model for continuous team development proposed

Всушност, на тимовите во организацијата се гледа како на еден отворен систем во кој влезните фактори преку процесите се трансформираат во тенденции за постојано подобрени излезни фактори или резултати.

Теоретската обработка на темата и емпириското истражување за егзистирањето на тимската работа во банкраскиот сектор и нејзините резултати врз долгорочниот развој на организациите, дадоа солидна основа за осознавање на фактичката состојба во банките во државата.

Од друга страна, добиените научни сознанија упатија на негување на сите компоненти од влезно-процесни до излезни елементи низ сугерираниот модел на ефективни менаџерско–лидерски тимови, наменет за понатамошно усовршување на тимското работење.

Целокупната структура на трудот и научните сознанија од истражувањето се база за понатамошни продлабочени истражувања поврзани со тимската работа и нејзиниот понатамошен развој.

Заклучок

Напредокот на човештвото е продукт на тимска работа. Силата на тимското работење е неспоредливо со индивидуалната моќ.

Во новото време на глобализација тимовите се застапени во секоја сфера и на нив се гледа како на вреден организациски ентитет.

Заедништвото само по себе има посебна силина. Иако постојат мноштво различни дефиниции, во суштината на сите дефинирања е дека тимот е мала група на личности со комплементарни способности, знаења и вештини, заеднички насочени кон иста цел и со заедничка одговорност. Тимската работа бара заедничка синтеза на идеите во една визија. Тоа е вид способност за остварување на организациските цели.

Денес, влијанието на тимската работа врз ефикасноста на организациите е секаде присутно, но битно прашање е со кои карактеристики е застапена тимската работа.

Тимската работа има голем број на поволности за самите вработени членови на тимот, за организацијата во целина и занејзините корисници на услуги и производи само доколку почива на висински елементи и на добар концепт.

Добрата тимската работа произведува креативност, добра атмосфера, позитивна мотивација на вработените, зголемена брзина во извршување на работите, взаемна одговорност, флексибилност, возвишен спој на идеи, нови пристапи за решавање на нови задачи и промени, зголемено разбирање на одлуки, разнообразност низ заедничката цел на тимот и организацијата, што на крај финишира со зголемување на продуктивноста во работењето.

Посебна важност има взаемната поддршка и доверба на членовите на тимот што имаат посебна голема важност за подобри резултати.

Зависно од особините на личноста на секој член на тимот, во најголем број на случаи во тимското работење, има ниско ниво на стрес, со исклучок на мал број поединци кои не можат да се прилагодат на тимскиот дух.

При формирањето на тимот големо значење имаат поединците кои треба да поседуваат комплементарни вештини кои се во согласност со мисијата и работните задачи на тимот.

Фазите на развој низ кој поминува еден тим исто така имаат влијание во процесот на тимското работење. Во оваа смисла големо искуство е црпено од моделот на Tuckman, објавен во 1965 година, кој континуирано се надградува.

Врвно е значењето на лидерот натимот кој е вид спрега на сите заеднички енергии, кој е координатор на улогите и одговорностите во насока на остварување на целта поради која постои.

Истражувањата во оваа област покажуваат дека има разлика во успешноста на тимското работење, а поголемата успешност произлегува од практикувањето на современите битни елементи на тимската работа и на доброто лидерството, кое е од клучно значење за успех.

Ефективниот лидер знае и применува различни стилови, зависно од потребата и дадената ситуација, на тој начин овозможува остварување, како на целите на организацијата, така и на развојот на професионалните способности на членовите на тимот.

Во организациите од различна област постојат голем број на тимови со формален или неформален карактер, од типот: менаџерски тим, проектен тим, тим за воведување на нов продукт и други, кои со својата функција придонесуваат за успешното работење на организацијата.

Акцентот на трудот беше ставен на анализа на елементите, односно карактеристиките кои ги поседуваат тимовите во банкарското работење во државата и како тие кои влијаат на ефективноста и ефикасноста на работењето во банкарскиот сектор.

Увидот во постоечката состојба е индикатор на моменталните карактеристики на тимското работење во банкарскиот сектор и основа за понатамошно усовршување на тимското работење и неговата ефективност.

Потребата за постојан развој и усовршување на тимовите се јавува како резултат на комплексноста во функционирањето на модерните организации, како и постојаните промени и иновации во областа.

Интенцијата за усовршување на тимското работење произлегува од фактот што во него се инкорпорирани неколку комплекси кои се однесуваат на: управување со повеќе различни личности, балансирање на интереси, создавање на добри односи, заедничко носење на одлуки.

Продуцирањето на поволна социо клима за соработка, како и отворената и интерактивна комуникација е клучен момент за сите останати елементи.

Покрај теоретскиот аспект на проучување на проблематиката, предметот на истражување го опфаќа и емпириското истражување за утврдување на елементите на тимската работа, која се применува во банкарскиот сектор и нејзиното влијание врз ефективноста и ефикасноста во банкарското работење.

Истражувањето се вршеше со анкетни листови на терен на случаен избран примерок на испитаници клиенти во банки и вработени во банки, како членови на тимови.

Анализата, интерпретацијата и заклучните сознанија од предметот на истражување, овозможуваат научни сознанија за реалната тимска работа и нејзиното влијание врз ефективноста и ефикасноста во банкарското работење, како вид на придонес од авторот на трудот, и сугериран модел за понатамошен развој на тимовите во организациите од овој сектор.

Врз основа на наведените резултати може да се констатира дека во истражуваните банкарски организации-деловни субјекти, тимското работење поседува современи карактеристики кои се својствени на ефективните тимови и тоа на високо ниво, како што се:

- Јасно поставени цели за вработените членови на тимот;
- Јасна поделба на задачите насочени кон заедничка цел;
- Посветеност кон заедничките цели на вработените членови на тимот;
- Пријатна атмосфера во текот на секојдневното работење;
- Високо ниво на меѓусебна доверба и почитна вработените членови на тимот;
- Компетентни знаења и вештини на вработените членови на тимот;
- Високо ниво на кохезија на вработените членови на тимот;
- Процедури за управување со промени кои се јасни и усогласени помеѓу вработените во организацијата;
- Функционирање на претежно мали тимови од 2-5 вработени како членови на тимот;
- Ниско ниво на стрес на вработените членови на тимот;
- Отворена и интерактивна комуникација на вработените членови на тимот;
- Високо ниво на ефективно и брзо решавање на проблемите;
- Правилно управување со конфликтите на конструктивен начин промовира креативност во организацијата;
- Флексибилност приспособување на лидерскиот стил во зависност од потребите на работењето;

- Во голема мера позитивни ставови за тимско работење на вработените членови на тимот;
- Високо ниво на задоволство од тимско работење на вработените членови на тимот;
- Доволно внимание на континуиран, индивидуален и тимски развој на вработените преку обуки и семинари.

Исто така добиени се сознанија од клиентите кои упатуваат на висока ефективност и ефикасност на тимското работење во банкарскиот сектор, низ следните сознанија:

- Преку зголемен квалитет на банкарските услуги;
- Згоелемено ниво на задоволство на клиентите од банкарското работење;
- Преку зголемената брзина на банкарското работење;
- Намален број на грешки при банкарското работење.

Добиените синтетизирани податоци упатија на сознанието дека тимското работење во банкарскиот сектор е застапено на високо ниво низ битните елементи на современо тимското работење и дека тимското работење во банкарскиот сектор во голема мера влијае на ефективноста и ефикасноста во работењето.

Сумативно, сите диференцирани сознанија упатија на потврдување на главната хипотеза дека современото тимско работење е застапено во висока мера во банкарскиот сектор и тоа влијае на зголемена ефективност и ефикасност во работењето во банкарскиот сектор.

Преглед на користена литература:

1. Carell M, Elbert, Hatfield R. Human Resource Management, Prentice Hall, N.Y, 1995
2. Adair, J., Developing tomorrow 's leaders, Retrieved from: <http://www.johnadair.co.uk/articles/> , 2005
3. Адизес, И., Владување со промените: Моќта на взаемната почит и доверба во личниот живот, сејмениот живот, бизнисот и општеството, Скопје: ДЕТРА центар, 1994
4. Adair, J., Effective Teambuilding, London, Sidney & Aucland: Pan Books, 1987
5. Кендберг, М., Основи на лидерството, Издателство: Класика и стил, Софија, 2002
6. Петковски, К., Водството и ефективната комуникација, Битола: КироДандаро, 2000
7. Beblin, M. R., Management Teams: Why They Succeed or Fail, Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd. 1993
8. Bogičević, B., Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003
9. Kimble et al. Efektive Virtual Teams through Comunities of Practice (Department of Management Science Research Series, 00\9) University of Strathclyde, UK, 2000
10. Posinković, K., A., "Analiza efikasnosti timskog rada", Sveucilište u Zagrebu. Filozofski fakultet, Zagreb, 2003
11. Lamovec, Kobolt, Alenka, Zizak, Antonija, "Timski rad i supervizija timova", Pregledni clanak, 2006
12. Mileham, P.& Spacie, K. Transformating Corporate Lidership, Priman Publishing, London, 1996
13. Eric Sundstrom, Kenneth P. DeMeuse, and David Futrell, Work Teams, American Psychologist 45 (February 1990)
14. Glenn Parker, Team Players and Teamwork. The New Reality. John Willey and Son Co. 2007
15. Sharon Mickan & Sylvia Rodger, Characteristics of effective teams: Literature review, Australian Health review, 2000

16. Neuman, G.A et al., Models of team performance: What the real effect of team processes on team performance?, Northern Illinois University, USA, 2000
17. Hackman, J., R. & Morris, C., G. - 1975, Group tasks, group interaction process and group performance effectiveness: A review and proposed interaction, *Advanced in Experimental Social Psychology*, 8, 47-99, McGrath, J., E. Groups: Interaction and performance, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hill, 1984
18. Salas, E., Goodwin, G. Burke, C.S., Team effectiveness in complex organizations- Cross- Disciplinary Perspectives and Approaches, Taylor & Francis Group, NY, 2009
19. Кен Бланчард, Менаџментот 'една минута' создава високоефикасни тимови; ИКОНА Скопје, 2009
20. Carolyn Mikanowicz, Shelda Shank: „ Communication Strategies“, National Center of Continuing Education, Inc. ©2010,
21. Guttman, M., H., Great business teams-cracking the code for standout performance, John Wiley & Sons, 2008
22. Фалмер, Р. Новиот Менаџмент, 1 и 2, Отворен социолошки институт, Р. Македонија, Скопје, 1990
23. Mintzberg Henry, The nature of Managerial Work, New York, Harper and Row, 1973, and Richard L. Daft, The Leadership Experience, 3rd 2005
24. Кралев, Т., Основи на менаџментот-прв дел, Центар за интернационален менаџмент, Скопје, 2005
25. Masić, B., Babić, L., Bojanović, DŽ. J., Dobrivoić, G. & Veselinović, S. Menadžment: principi, 13 koncepti i procesi, Beograd: UNIVERZITET SINGIDINUM, 2010
26. John C. Maxwell (2001). The 17 Indisputable Laws of Teamwork. Nashville, Tennessee, стр. 3
27. Забелешка од авторот: Експерти за лидерство и менаџмент
28. Забелешка од авторот: Richard Hackman, светски признат експерт за лидерство и менаџмент, професор по Социјална психологија и Организациона психологија на Универзитетот во Харвард
29. Glenn Parker (2007). Team Players and Teamwork: The New Reality. John Willey and Son Co. 2007

30. Definition of team leader, Online Business Dictionary, преземено на 12 мај 2011, <http://www.businessdictionary.com/definition/team-leader.html>
31. Michael A. West, Effective teamwork. BPS Blackwell Book, Second Edition, 2010
32. Michael Lang, Transformational Leadership – Fundamentals, model, differencies. GRIN, 2010
33. Chemiss C. & Goleman D., The emotionally intelligence work place, Jossey-Bass, San Francisco, 2001
34. Department and Trade Industry., People Development & Teamwork, Retrieved from: http://www.dti.gov.uk/qualitypople:TQM_development_pepole_teams, 2000
35. Debelak Don, Marketing Plan, Adams Media Corporation, USA, 2000
36. Delvin J. Susan, H.K.Donge, Marbue Brown, Selecting a Scale for Measuring Quality, National Comunication Form, Chicago, 1996
37. Dickon P. John, Douglas L. Maclachian, "Fax Surveys", Marketing Research, vol.3, 1992
38. Kotelr Philp, Marketing Management, 11th edition, Prentice Hall, 2003
39. Lusch, Robert F.et al. Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. Lusch, Robert F.et al. Marketing Theory. Vol. 6 Issue 3, 2006
40. Measuring Globalization: Who's Up, Who's Down? A.T. Kearney/Foreign Policy Magazine, 134 – 2003
41. Massey, D.: Globalisation: What Does it Mean for Geography. "Geographical Association Annual Conference", UMIST, 2002.p. 1.

Прашалник за општи податоци ЗА КЛИЕНТИ

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
МБА Менаџмент
2019

Почитувани,

Во интерес на научно истражување, Ве молиме да дадете одговори на поставените прашања со Ваши основни информации. Дадените одговорите ќе бидат анонимно обработени и ќе бидат во насока на унапредување на сознанијата од областа на менаџментот во државата и пошироко.

1.Пол:

- a) Машки
- b) Женски

2.Возраст:

- a) до 40
- b) над 40

3.Национална припадност:

- a) Македонец
- b) Албанец
- c) Турчин
- d) друга

4.Степен на образование:

- a) средно
- b) високо
- c) последипломски

5.Место на живеење:

- a) град
- b) село

6.Моментален работен статус :

- a) вработен
- b) невработен
- c) пензиониран

7. Според ваше мислење на кое ниво е квалитетот на банкарските услуги низ тимското работење во соодветниот банкарски сектор:

- a) исклучително високо
- b) многу високо
- c) средно
- d) ниско

8. Задоволни сте генерално од целокупното банкарското работење на тимот во соодветниот банкарскиот сектор

- a) исклучително многу
- b) многу
- c) средно
- d) малку
- e) воопшто не

9. Преку доброто тимско работење во соодветниот банкарски сектор зголемена е брзината на банкарското работење;

- a) исклучително многу
- b) многу
- c) средно
- d) малку
- e) воопшто не

10. Преку тимското работење во соодветниот банкарски сектор бројот на појавените грешки при банкарското работење е:

- a) исклучително многу
- b) многу
- c) средно
- d) малку
- e) воопшто не

11. Доброто тимско работење на вработените влијае на ефективноста и ефикасноста на банкарското работење

- a) да

- b) не
- c) не знам

ПРИЛОГ 2

АНКЕТЕН ЛИСТ ЗА ВРАБОТЕНИ ВО БАНКАРСКИ СЕКТОР

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
МБА Менаџмент
2019

Почитувани ,

Целта за спроведување на истражувањето е собирање на мислења за согледување на тимската работа која функционира во банкарскиот сектор и нејзиното влијание на ефективноста и ефикасноста на банкарското работење во државата.

Во таа насока Ве замолуваме да одговорите објективно на наведените ставови поврзани со тимската работа во банкарскиот сектор. Начинот на одговорање се врши со заокружување на соодветната буква која е соодветна на Вашето мислење.

1.Тимското работење во банкарскиот сектор се карактеризира сојасно поставени цели за вработените членови на тимот;

- a) исклучително многу
- b) многу
- c) средно
- d) малку
- e) воопшто не

2.При тимското работење во организациите во банкарскиот сектор присутна е јасна поделба на задачите насочени кон заедничка цел;

- a) исклучително многу
- b) многу
- c) средно
- d) малку
- e) воопшто не

3.Тимското работење во банкарскиот сектор е присутна посветеност кон заедничките цели на вработените членови на тимот;

- a) исклучително многу
- b) многу
- c) средно
- d) малку
- e) воопшто не

4.При тимското работење во организациите во банкарскиот сектор владее пријатна атмосфера за работа;

- a) исклучително многу
- b) многу
- c) средно
- d) малку
- e) воопшто не

5.При тимското работење во банкарскиот сектор е присутна меѓусебна доверба и почит на вработените членови на тимот;

- a) исклучително многу
- b) многу
- c) средно
- d) малку
- e) воопшто не

6.При тимското работење во организациите во банкарскиот сектор присутни се компетентни знаења и вештини на вработените членови на тимот;

- a) исклучително многу
- b) многу
- c) средно
- d) малку
- e) воопшто не

7.При тимското работење во организациите во банкарскиот сектор присутна е кохезија на вработените членови на тимот;

- a) исклучително многу
- b) многу
- c) средно

- d) малку
- e) воопшто не

8. При тимското работење во организациите во банкарскиот сектор присутни се јасни процедури за управување со промени кои се усогласени помеѓу вработените во организацијата;

- a) исклучително многу
- b) многу
- c) средно
- d) малку
- e) воопшто не

9. При тимското работење во организациите во банкарскиот сектор присутни се :

- a) Мали тимови 2-5
- b) Големи тимови (повеќе од 10)
- c) Слободни јавачи

10. При тимското работење во организациите во банкарскиот сектор присутно е ниво на стрес на вработените членови на тимот:

- a) Ниско
- b) Средно
- c) Високо ниво

11. При тимското работење во организациите во банкарскиот сектор присутна е *комуникација* на вработените членови на тимот која е:

- a) отворена
- b) интерактивна
- c) ограничена
- d) опуштена

12. При тимското работење во организациите во банкарскиот сектор присутно е ефективно и брзо решавање на проблемите:

- a) исклучително многу
- b) многу
- c) средно
- d) малку
- e) воопшто не

13. При тимското работење во организациите во банкарскиот сектор присутно е правилно управување со конфликтите на конструктивен начин кој промовира креативност во организацијата:

- a) исклучително многу
- b) многу
- c) средно
- d) малку
- e) воопшто не

14. Тимот е флексибилен и го приспособува својот лидерски стил во зависност од потребите на работењето;

- a) исклучително многу
- b) многу
- c) средно
- d) малку
- e) воопшто не

15. При тимското работење во организациите во банкарскиот сектор присутни се позитивни ставови за тимско работење на вработените членови на тимот:

- a) исклучително многу
- b) многу
- c) средно
- d) малку
- e) воопшто не

16. При тимското работење во организациите во банкарскиот сектор присутно е задоволство од тимско работење на вработените членови на тимот:

- a) исклучително многу
- b) многу
- c) средно
- d) малку
- e) воопшто не

17. Во организацијата се посветува внимание на континуиран индивидуален и тимски развој на вработените преку обуки и семинари:

- a) исклучително многу
- b) многу
- c) средно

- d) малку
- e) воопшто не

18.Вашата банка применува современо тимско работење?

- d) да
- e) не
- f) не знам