



**УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП**  
**ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ**  
**МБА-МЕНАЏМЕНТ**  
**ШТИП**

**Александра Јаргиќ**

**Влијанието на лидерските вештини и стилови  
врз продуктивноста на тимовите во  
организацијата**

**МАГИСТЕРСКИ ТРУД**

Штип, септември, 2018

**Комисија за оценка и одбрана**

**Ментор:** Проф. д-р Трајко Мицески  
Професор, Економски факултет- Штип

**Член:** Доц. д-р Емилија Митева Кацарски  
Доцент, Економски факултет- Штип

**Член:** Доц. д-р Елена Веселинова  
Доцент, Економски факултет- Штип

## Краток извадок

Овој магистерски труд носи наслов „Влијанието на лидерските вештини и стилови врз продуктивноста на тимовите во организацијата“. Напишан е со цел да ги разгледаме лидерските вештини и стилови и како тие влијаат врз продуктивноста на тимовите во организацијата.

Глобализацијата, поделбата на трудот, проширувањето и зголемувањето на знаењата, брзиот развој на технологијата, опкружувањето, економските показатели придонесоа за нов пристап што се темели и во својата основа го има лидерството.

Модерното време само по себе е многу динамично и условено од секојдневни промени што лидерите мора да ги следат за да ги остварат организациските задачи и цели. Постојаните и брзи промени во организациската структура, сè поголемиот проток на информации, зголеменото количество на знаења, новите концепти и начини на работење, ја појавија и ја условија потребата од работа во тимови. Барањата и потребите на организациите сè повеќе се насочени кон формирање тимови, водени од тимски лидери, кои преку нив ја зголемуваат продуктивноста.

Тимот претставува најсилен инструмент во современото работење и интегрален дел од потенцијалот на човечките ресурси. Во овој труд се нагласува дека лидерот, водачот на тимот мора да биде промотор на нова енергија, кој ја перципира толеранцијата како составен израз на развојот и одгледувањето на менаџерската култура. Само со внимателно распределување на улогите, точно и професионално селектирање на членовите во согласност со нивните карактеристики, може да се обезбеди квалитетен и стабилен тим што ќе може успешно да ја постигне целта на тимот и целта на организацијата.

**Клучни зборови:** *лидер, лидерство, лидерски вештини, лидерски стилови, тим, тимска работа*

## **Abstract**

This master's thesis is titled "The Impact of Leadership Skills and Styles on the Productivity of Teams in the Organization". It is written in order to consider leadership skills and styles and how they affect the productivity of teams in the organization.

Globalization, division of labor, enlargement and increasing knowledge, rapid development of technology, the environment, economic indicators have contributed to a new approach that is based and has leadership in its basis.

Modern time, in itself, is very dynamic and conditioned by the everyday changes that leaders must follow to accomplish their organizational tasks and goals. The constant and rapid changes in the organizational structure, the increasing flow of information, the increased amount of knowledge, the new concepts and ways of working, have triggered and caused the need for work in teams. The demands and needs of the organizations are increasingly directed towards the formation of teams, led by team leaders, which through them increase productivity.

The team represents the most powerful instrument in modern work and an integral part of the potential of human resources. In this paper, it is emphasized that the leader, the team leader must be a promoter of new energy, who perceives tolerance as an integral expression of the development and cultivation of managerial culture. Only by careful allocation of roles, accurate and professional selection of members in accordance with their characteristics can provide a quality and stable team that can successfully achieve the goal of the team and the goal of the organization.

**Key words:** *leader, leadership, leadership skills, leadership styles, teamwork, teamwork*

## Содржина

### **Вовед . . . . . 7**

### **Прва глава: Лидерството и неговите карактеристики . . . . . 10**

1.1. Поим и дефинирање на лидерството . . . . . 10

1.2. Лидерски карактеристики и вештини . . . . . 13

1.2.1. Карактеристики на лидерството и лидерите . . . . . 13

1.2.2. Вештини во лидерството . . . . . 15

1.3. Стили на раководење на лидерот во извршување на активностите. . . 18

1.3.1. Традиционални стилови на раководење . . . . . 18

1.3.2. Современи стилови на раководење . . . . . 21

1.3.3. Други стилови на раководење застапени во литературата . . . . . 23

### **Втора глава: Тимовите и нивната улога во лидерството . . . . . 25**

2.1. Осврт кон тимовите и тимското работење . . . . . 25

2.1.1. Видови тимови и нивна класификација . . . . . 27

2.1.2. Планирање на тимови . . . . . 28

2.1.3. Избор на членови на тимовите . . . . . 29

2.1.4. Формирање на тимовите . . . . . 30

2.1.5. Функционирање на тимовите, следење и вреднување на активностите на членовите . . . . . 34

### **Трета глава: Подобрување на продуктивноста на тимовите преку нивно надградување со знаење, способности и развивање добри меѓучовечки односи . . . . . 36**

3.1. Идентификување на факторите што влијаат врз ефикасна тимска работа 36

3.2. Развивање добри меѓучовечки односи на членовите на тимот . . . . . 38

3.3. Користење на добри комуникациски вештини меѓу членовите на тимот 39

3.4. Навремено решавање на пројавени проблеми во тимот . . . . . 40

3.5. Развивање на добро организациско однесување и градење пријатна работна атмосфера . . . . . 41

### **Четврта глава: Емпириско истражување . . . . . 45**

4.1. Методологија на емпириското истражување . . . . . 45

4.1.1.Оправданост на емпириското истражување . . . . . 45

4.1.2 Предмет и цели на емпириското истражување . . . . .	45
4.2. Хипотетичка рамка . . . . .	46
4.3. Користени методи во емпириското истражување . . . . .	46
4.4. Резултати од истражувањето . . . . .	47
4.5. X-2 ТЕСТ. . . . .	48

**Петта глава: Преферирање на активности за унапредување на лидерските вештини и стилови во насока на зголемување на продуктивноста на тимовите во организацијата. . . . . 70**

5.1. Континуирано оспособување на лидерите за подобрување на нивните знаења и вештини . . . . .	70
5.2. Користење на најсоодветен стил на раководење во насока на зголемување на продуктивноста на тимот . . . . .	73
5.3. Подигнување на задоволството во работењето преку развивање добри меѓучовечки односи, добри комуникациски вештини и добра мотивираност на членовите на тимовите . . . . .	74
5.4. Избегнување конфликтни и стресни состојби, нивно навремено решавање и користење на нивните придобивки(укажувања на неправилностите и сл.) за унапредување на целокупните состојби . . . . .	78
5.5. Континуирано оспособување и обука на членовите на тимот за нивно попродуктивно работење . . . . .	78

**Заклучок . . . . . 80**

**Користена литература . . . . .86**

**Прилози . . . . .91**

**Анкетен прашалник 1 . . . . . 91**

**Анкетен прашалник 2 . . . . .93**

## Вовед

Секоја постојна организација што сака да успее и биде конкурентна на пазарот мора да вложува во своите вработени. Таа мора да вработува луѓе во кои ќе инвестира, со цел тие да се изградат во успешни менаџери лидери и работници, кои ќе бидат важен фактор во успешното функционирање на организацијата. Успешните лидери и нивните соработници заедно работат на нови креативни и продуктивни идеи, ги развиваат и ги имплементираат, со крајна цел успешно работење и подолго опстанување на организацијата на пазарот.

Секој менаџер лидер што сака да биде успешен во својата работа, освен знаењата што ги има стекнато и научено, треба да вложува и во развој на своите вештини, преку кои ќе ги истакне своите способности во раководење на тимот, во поглед на зголемување на продуктивноста, градење на добри меѓучовечки односи и развивање на добро организациско однесување.

Успешните организации во ова современо, модерно време се карактеризираат со лидери што ќе придонесат за што поуспешно работење на организацијата. Денешните организациски потреби се сè повеќе насочени кон формирање и работа во тимови, кои мораат да ја зголемат продуктивноста на целата организација, во сите нивоа и аспекти.

Овој труд ја елаборира проблематиката околу влијанието на лидерските стилови и вештини врз продуктивноста на тимовите во организацијата. Најнапред ќе се разгледаат и ќе се објаснат најпотребуваните стилови на раководење од страна на менаџерите лидери, како и кои вештини најчесто ги употребуваат и дополнително ги надградуваат со помош на континуирано оспособување и обука, за попродуктивно работење. Исто така, ќе ги проучиме фазите на формирање на тимот, неговиот избор на членови како и нивното функционирање, следење и вреднување на активностите. Потоа ќе се задржиме на важноста на тимот како еден од главните елементи на организацијата, неговата потреба и важност при планирање, формулирање и функционирање. Исто така ќе истакнеме колку е важно тимот да биде продуктивен и кои се најважни фактори и услови преку кои се подобрува продуктивноста. Организацијата и менаџерот лидер како нејзин претставник,

доколку сака членовите на тимот да бидат продуктивни, мора да обезбеди пријатна работна атмосфера, добри колегијални и меѓучовечки односи, избегнување и изолирање на конфликтни ситуации, градење на една добра организациска култура и однесување што ќе биде од корист за сите вработени.

Менаџерот лидер, како еден од клучните фактори во организацијата, мора да биде добар дијагностичар и да користи стил со кој ќе ги задоволи барањата на вработените и состојбата во која тие работат и функционираат. Лидерските стилови најчесто се претставени како независни и променливи, а перформансите на вработените зависни и променливи. Се разгледува нивниот однос со цел да се утврди кој стил на лидерство е најсоодветен за подобрување на работата на вработените во организацијата. Перформансите се оперативно перципирани во насока на исполнување рокови, извршување задачи и постигнување цели. Сето ова треба да води кон поголема ефикасност, ефективни повратни информации и добри организациски односи.

Менаџирањето сè повеќе вклучува убедување и објаснување, како и способност за идентификување, афирмирање и обновување на вредностите на тимот што е претставен преку лидерот. Менаџерското знаење, експертиза, техничките вештини, културната писменост и другите релевантни знаења и вештини не се доволни, ефективниот лидер има одговорност да обезбеди насоки и да го сподели знаењето со подредените за да ги води и да ги насочува за остварување на подобри перформанси и да ги направи што подобри во одржување на квалитетот.

Перформансите на вработените вклучуваат извршување на одредени задолженија, почитување рокови, компетентност и стручност на вработените и ефективност и ефикасност во вршењето на работата. Многу од организациите имаат потреба од добри и силни лидерски стилови што ги стимулираат овие перформанси на вработените.

Досегашните искуства укажуваат дека поединецот не е доволен фактор за остварување на продуктивноста и е неопходна потребата од формирање и функционирање на тимовите во организацијата. Тимското работење овозможува подобри резултати од кој било поединец. Лидерството во поново време се дефинира како колективна активност и неговиот успех се темели врз воспоставување добри колективни врски внатре во тимот и организацијата.



Лидерството има големо значење и влијание врз развојот и просперитетот на организацијата, без него организацијата е неуспешна.

Лидерството во тимската работа, исто така, многу зависи од улогите што се распределени во тимот, како и нивното значење и како тие се вклопени во организациската структура во целост. Сè поголемата брзина на промени ја условува важноста на лидерот како и улогите во тимската работа, кои стануваат сè позначајни во правилно функционирање на организацијата.

Со заедничко работење и функционирање, лидерите и вработените остваруваат планирани идеи и ги постигнуваат зацртаните цели, што доведува до подобрување на статусот и позицијата на организацијата. Лидерот има важна улога во правилно мотивирање и употреба на стекнатите знаења за што поефикасно работење на вработените. Тој со своето дејствување овозможува организацијата да биде што поконкурентна, а вработените што поефективни, поефикасни, пообучени и поусовршени во своето работење.

## Прва глава:

### 1. Лидерството и неговите карактеристики

#### 1.1. Поим и дефинирање на лидерството

Лидерство како поим потекнува од англискиот збор „leader“, што во буквален превод значи водство, но луѓето најчесто го дефинираат на најразлични начини, во зависност од тоа како го доживуваат самиот поим. Од многуте дефиниции што се среќаваат во литературата, може да се истакне дека луѓето најчесто поимот лидерство го дефинираат како процес на поттикнување, охрабрување и стимулирање на другите да преземат активности во насока на остварување на заеднички поставените цели и нивна реализација. Лидерството само по себе претставува процес во кој учествуваат лидерот и група луѓе, следбеници, врз кои тој има влијание, но и процес кога група луѓе влијаат врз лидерот.

Многу автори, истражувачи и научници даваат различни дефиниции, па така, според Бител, лидерот претставува личност што има визија за иднината на организацијата, која може да ја пренесе на други лица и ги мотивира при нејзината реализација<sup>1</sup>.

Научниците и истражувачите, Таненбаум, Вешлер и Масарик, го дефинираат лидерството како „интерперсонално влијание што се спроведува и се насочува во определена ситуација преку процесот на комуникација, а со цел да се постигнат определените цели“, а додека Кунц и О'Донел наведуваат дека „лидерството е влијание врз луѓето за да го следат достигнувањето на заедничката цел“<sup>2</sup>.

Тери, пак, дава дефиниција според која, „лидерството е активност со која се влијае врз луѓето, а тие со задоволство се стремат да ги постигнат целите и задачите на групата“<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Bitel, L. (2007), *Liderstvo*, Clio, Beograd.

<sup>2</sup> Петковски К. (2010) „Деловно лидерство“ Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје стр. 31

<sup>3</sup> Terry, G. (1960), *The Principles of Management*, Richard Irwin Inc., Homewood III, p. 5.

Лидерството изучува какви особини и вештини треба да поседува човек што сака да стане и да се реализира како лидер. Група на истакнатите научници и истражувачи Стогдил, Мана, Лорд, Алигера и Киркпатрик, кои го разгледуваат лидерството како збир на особини, тврдат дека постојат пет основни особини што треба да ги поседува секој лидер, и тоа<sup>4</sup>:

- *Интелигенција*, лидерот поседува голема способност на запазување и резонирање и обично е поинтелигентен од своите следбеници;
- *Самодоверба*, лидерот за да има влијание врз другите, мора да поседува самодоверба, да зрачи и да има сигурност во себе и неговите компетенции и вештини;
- *Одлучност*, лидерот да биде одлучен да ја изработи задачата и да покажува ентузијазам, истрајност, енергичност;
- *Интегритет*, кој се постигнува со преземање одговорност за сопствените дејствувања;
- *Друштвеност*, лидерот, кој е пријателски и друштвен, остварува подобри лични контакти со своите следбеници и покажува грижа за нивните потреби.

За разлика од лидерството како збир на особини, лидерството како збир на вештини разгледува кои знаења и вештини треба да се поседуваат за да се биде лидер. За разлика од особините што се сметаат за вродени, вештините и знаењата можат да се стекнат.

Лидерството зависи од три основни групи вештини<sup>5</sup> :

- *Технички вештини*, кои посебно се карактеристични за средно и оперативно ниво на менаџмент, со мала доза на топ менаџментот, се однесува на способноста на користење на одредени техники и алатки и аналитички способности;
- *Хуманистички вештини*, вештини што се карактеристични и важни за сите нивоа на менаџментот и претставуваат способност за комуницирање со други луѓе, во исполнување на заедничките цели и задачи;

---

<sup>4</sup> Ациќ Слободан (2007) "Лидерство" Универзитет мегатренд Белград, стр.85

<sup>5</sup> Northouse, Liderstvo, teorija i praksa, 2008str.27

- *Концептуални вештини*, кои особено и изразено се карактеристични за топ менаџментот, но со мала доза и на другите нивоа на менаџмент, претставуваат способност за решавање на проблемите со помош на логика и апстракција, тие се многу важни при креирање на целите и визијата на организацијата.

Дефинирањето на поимот лидерство во себе содржи повеќе елементи и тоа:

- Лидерски процес
- Лидерството се јавува во групи
- Лидерството вклучува влијание
- Постигнување на заеднички цели
- Во лидерството постои хиерархија.

Претходните сфаќања за лидерството подразбираа вертикално усогласување и комуникација меѓу лидерот и следбениците, додека најновите истражувања ја нагласуваат потребата од хоризонтална комуникација<sup>6</sup>.

Операционалната дефиниција за лидерството подразбира обединување на визионерската мисија, одлучно и конкретно донесување одлуки, заемна корист, еднаква ефикасна комуникација на сите нивоа, влијание и позитивен став кон заедничките резултати.

Кога се зборува за лидерство, мора да се напомене дека ако не постојат следбеници, не може да се зборува за лидерство. Лидерите влијаат врз следбениците за да ги остварат заедничките цели. Ако нема заеднички цели што се од заеднички интерес, тогаш не постои лидерство. Секогаш во лидерството постои хиерархија, која може да биде формална или неформална, односно цврсто одредена или флексибилна и не многу воочлива. Без разлика дали станува збор за формална или неформална хиерархија, лидерот секогаш се наоѓа на врвот на хиерархијата.

Професорите Шехиќ и Пенова пишуваат дека Денис А. Роминг (Dennis A. Roming) го истакнува значењето на хоризонталната хиерархија, која

---

<sup>6</sup> Sehic, Dz, Penava, S., (2007), Liderstvo, Ekonomski Fakultet, Sarajevo, str. 25

претставува темел на новиот облик на лидерството, кој го нарекол „Рамо до рамо“<sup>7</sup>. Овој вид лидерство се заснова врз меѓусебно и интерактивно лидерство, каде што следбениците, односно соработниците, прво зборуваат, а лидерот ги слуша, а потоа следбениците, т.е. соработниците слушаат додека лидерот ги изнесува своите идеи. Лидерот и соработниците, заедно придонесуваат за остварување на поставените цели и успехот на организацијата. Тие ги извршуваат задачите што им се доделени, постојано комуницираат, ги усовршуваат своите знаења, вештини и идеи<sup>8</sup>.

На лидерите им се потребни соработниците, кои заедно со лидерот треба да се грижат за остварување на посакуваните резултати.

## **1.2. Лидерски карактеристики и вештини**

### **1.2.1. Карактеристики на лидерството и лидерите**

Лидерството претставува процес на инспирација на вработените во организацијата со цел континуирано и посветено да работат кон постигнување на посакуваните цели. Тоа значи насочување на поединецот и групата кон заедничка цел, кон нешто што е неопходно и оправдано. Да се биде успешен лидер, неопходно е да се поседува одредено знаење, искуство и способност за работа, како и во важните аспекти на мотивација, комуникација, интерперсонални односи, тимска работа и слично. Познато е дека лидерите играат голема и важна улога во мотивирањето на вработените со цел да ги зајакнат своите напори во извршувањето на задачите. Целта е да се поттикнат внатрешните сили на поединецот и да ги интензивира напорите и активностите во извршувањето на поставените задачи.

Успешното управување со вработените подразбира негување на внатрешните фактори, во однос на нивното зајакнување и развој и систематско подобрување и контрола на надворешните фактори во согласност со потребите и очекувањата на поединците и можностите на самата организација. Тоа имплицира развој на мотивацискиот процес преку ефикасна комбинација на различни мотивациски фактори.

---

<sup>7</sup> Англ. "Side by Side Leadership"

<sup>8</sup> Sehic, Dz, Penava, S., (2007), Liderstvo, Ekonomski Fakultet, Sarajevo.str.31

Внатрешни фактори се работните навики, аспирации, нивото на идентификација, социјални елементи и друго, додека надворешни фактори се карактеристиките на работната средина, системот на плаќање, елементите на сигурност и други.

Управувањето на следбениците во организацијата се одвива со помош на специфични стандарди, процедури и постапки што се формализирани и соодветни за исполнување на индивидуалните задачи. Покрај тоа, управувањето со поединците се одвива преку влијание, интеракции и неформални контакти што се одржуваат на различни нивоа и во различни услови.

Во целосното управување постојат реални очекувања околу постигнувањето повисоки перформанси, додека во конкурентниот процес на управување веројатноста е дека ќе се постигнат помали ефекти, односно пониско ниво од планираните перформанси. Со цел да се избегне ова, неопходно е да се создадат услови што ќе го намалат индивидуалниот отпор, незадоволство и незаинтересираност<sup>9</sup>.

Лидерството игра посебна улога во формирањето, одржувањето и развојот на поединците во групата. Лидерот има задача да ги утврди целите и потребите на групата, економски и социјални, во фаза на формирањето на групата, во фаза на одржување на групата, има задача да работи на зајакнување на групната кохезија, моралните вредности, улогата на поединците и да ги решава настанатите конфликти.

Со цел лидерот да ги оствари своите задачи во полето на мотивацијата, меѓучовечките односи, тимската работа, неопходно е да ја поседува главната карактеристика, а тоа е способност да се има визија. Тоа значи чувството за предвидување на иднината и разбирање на неопходните потребни активности за нејзино остварување.

Принципите на визионерскиот лидер се<sup>10</sup>:

- *Да се биде прв* - да ги поттикнете иновациите и да ги поддржувате поединците со идеи.

---

<sup>9</sup> Shermerhorn J., Management and Organizational Behaviour, John Wiley & Sons, 1996.

<sup>10</sup> Shermerhorn J., Management and Organizational Behaviour, John Wiley & Sons, 1996.

- *Да се биде ентузијаст* - преку личен пример да ги инспирира другите да учествуваат во заедничка визија.
- *Да им помага на другите* - да биде идол на тимот и да ги поддржи напорите на другите.
- *Да дава пример* - да биде пример и модел што другите ќе го следат.
- *Да го прослави успехот* - да работи со срцето колку што работи со главата.

Покрај овие принципи, постојат и многу други, кои се во насока лидерот во очите на следбениците, односно вработените биде пример, инспиратор и мотиватор за остварување на целите и задачите, како и во насока на подобрување на целокупните резултати во работењето на организацијата.

### **1.2.2. Вештини во лидерството**

Новата генерација лидери се соочува со предизвикот за создавање и функционирање на организации во кои секој човек ќе може да ги развие сите свои потенцијали, како и да се чувствува вреден, корисен и важен фактор во организацијата. За тоа, пред сè е потребна визија, чиј иницијатор е лидерот и која ќе биде заеднички прифатена од сите вработени, а потоа ќе се работи на нејзина целосна реализација.

Добри лидери не се раѓаат, тие се создаваат, преку искуство и работа на себе. Не може да се управува со други ако тие не научат преку континуирана едукација, обука и подобрување<sup>11</sup>. Ако лидерот сака да работи на најефикасен начин и да биде успешен, мора да биде отворен за развој на сопствените компетенции.

Без разлика што некои автори застапуваат мислења дека лидери се раѓаат или лидери не се раѓаат, тие се создаваат, сепак, сметаме дека лидерите и се раѓаат и се создаваат (развиваат). Човекот по природа се раѓа со одредени дарби што се поизразени од другите негови дарби, па тие изразени дарби да ги оплоди, треба повеќе да се посвети на нив, со учење, работа, обука, вежбање, тренинг и слично. На пример, добриот музичар не ќе биде успешен ако тој постојано не вежба или добриот спортист не ќе биде

<sup>11</sup>Hyacinth Briggette, *The Edge of Leadership: A Leader's Handbook for Success*.(2015).

добар ако тој не тренира, не се полни со сила (кондиција, вештини, умешност и слично).

Развојот на лидерски вештини е само еден дел од успешното управување. Основата на развојот на лидерски вештини е способноста да се прифатат и да се применат различни стилови на лидерство за успешно управување со вработените.

Се поставува прашањето како најдобро да се развијат лидерските вештини?

Во литературата се истакнуваат повеќе однесувања и активности на лидерски вештини меѓу кои се и следниве<sup>12</sup>:

1. *Да се биде автентичен*, многу е важно да се биде свој. Ако лидерот не е природно авторитативен, тој не може да очекува почит и сериозно сфаќање на наредби упатени кон членовите на тимот од негова страна. Наместо тоа, треба да размисли за неговите силни страни и вештини и да се стреми да се истакне природно за да го искористи авторитетот на најпозитивен начин.
2. *Да се биде флексибилен*, за различни ситуации треба да се употребат различни лидерски пристапи. На пример, ако управува со промените, многу е важно да биде инспиративен и ангажиран за да биде сигурен дека другите ќе го следат и ќе го ценат неговото мислење. Во кризни и тешки ситуации, треба да се биде појасен во давањето упатства за решавање на проблемот. Покрај тоа, мора постојано да се грижи за мотивацијата, потребите и личноста на поединците во тимот.
3. *Да употребува различните пристапи на управување*, секој има свој лидерски стил, но има и поединечни стилови што се широко распространети и ако лидерот го има пронајдено својот стил на водење, од помош ќе му бидат и другите стилови на раководење.

---

<sup>12</sup> <http://www.mngcentar.com/site/FileContent/Resource/BazaZnanja/PoslVest/Fajlovi/KakoDaRazvSvojeLidVest.pdf>



4. *Да користи емоционална интелигенција*, емоционално интелигентно значи да биде вклучени во сè што се случува во околината и да биде самосвесен.
5. *Да се воспоставува рамнотежа* кога се води група луѓе, потребно е да се балансира меѓу мотивацијата и потребата и желбата на поединците во тимот со она што е најдобро за организацијата.
6. *Да не чувствува страв од потребно експериментирање*, бидејќи еден од најдобрите начини да се дознае, моментално потребниот, соодветен стил на лидерство е да се проба и друг пристап. Обуката, односно тренингот за лидерство може да обезбеди упатства што може да бидат од корист при изборот на вистинскиот пристап. Исто така, може самостојно да иницира одредена работа во организацијата со цел да пробаат различни пристапи во практика.
7. *Барање повратни информации*, е мошне потребно, бидејќи е тешко да се биде објективен при разгледувањето на ефикасноста на сопствен лидерски стил, па барањето за фидбек е најдобра алтернатива. Повратни информации може да се добијат на неколку начини, или преку анкета или преку усно прашување и мислења на постарите колеги.
8. *Барање формална поддршка*, ако лидерот е сè уште нов и неискусен, тој може да се плаши од многу активности, кои природата на работата ги бара или прашања и барања што се стандардни за менаџерската работа. Од голема корист и значење е да има некој од кого ќе може да побара помош, кој ќе му даде насоки за тоа како да го спроведете процесот, со кого може да зборува за неговите идеи.

Лидерските вештини претставуваат збир на вештини што се особено потребни за управувачките, менаџерските и сите други позиции што вклучуваат водење тим на соработници. Лидерски потенцијал е привилегија на мал број луѓе, па затоа е важно да се развие, надградува и да се негува.

### **1.3. Стили на раководење на лидерот во извршување на активностите**

#### **1.3.1. Традиционални стилови на раководење**

Постојат повеќе видови стилови на раководење на лидерот. Во овој труд ќе се задржиме на традиционалните, како и на современите стилови на раководење, кои најчесто ги користат лидерите.

- ***Автократски стил на раководење***

Автократскиот стил на раководење е таков стил, каде што целата власт и моќ на раководење е концентрирана на една личност. Таа личност има неограничена моќ во одлучување. Овој стил ја карактеризира личноста, како лидер што самостојно ги планира сите активности и сам донесува одлуки.

Лидерот што го преферира и негува овој стил на раководење нема доверба во соработниците, често користи принуда и неговото влијание произлегува од формалниот авторитет што го има со самата функција во организацијата.

Овој стил најчесто се применува за работење во мали организации, во турбулентни средини. Одговара и за работење со групи што се недоволно обучени или недоволно дисциплинирани, но и за вработените што имаат изразени карактеристични психолошки профили.

Непријателски расположените личности, под раководство на автократен лидер, ги извршуваат подобро зададените задачи. Несигурната личност, пак, што чувствува зависност кон наредениот, се чувствува посигурно и работи подобро под влијание на автократскиот лидер<sup>13</sup>.

Автократскиот стил на управување, по најновите сфаќања, не треба да биде применуван во современиот менаџмент, ниту треба менаџментот да биде граден врз база на апсолутното владеење врз луѓето, туку менаџментот треба да биде дефиниран врз база на знаење, разбирање и чесен човечки однос. Со помош на тоа ќе се создаде добра работна атмосфера и продуктивно ќе бидат реализирани работните задачи.

---

<sup>13</sup>Stefanović, Ž. i dr. (2000) Organizacija preduzeća, Ekonomski fakultet, Beograd.

- **Демократски стил на раководење**

Спротивно на автократскиот стил, се јавува демократскиот стил на раководење. Кај овој стил на раководење е карактеристично тоа што следбениците се вклучени во процесот на одлучување. Следбениците не се подредени, туку нивниот лидер ги консултира, со што партиципираат во донесувањето на одлуките на лидерот. Темел на овој стил на раководење е меѓучовечкиот однос, на кој се посветува посебно внимание.

Демократскиот стил на лидерство е карактеристичен за средните и за големите организации. Лидерите со демократски стил на раководење се консултираат со подредените за акциите и процесите што треба да се преземат. Полесно ги решаваат пројавените проблеми, бидејќи подредените се консултирани и постојано се дискутира со тимот, сè додека не се изнајде конструктивно решение. Стабилните групи успешно работат со демократскиот стил на управување, а добри резултати во работењето под демократското раководство ќе покажат и кооперативните личности, кои се дел од тимот<sup>14</sup>.

Демократскиот лидер им овозможува на своите подредени да даваат иницијативи, им овозможува поголема мотивираност и непосредна комуникација. Процесот на одлучување е децентрализиран, партиципативен, флексибилен и со големи можности.

- **Leissez – faire стил на раководење**

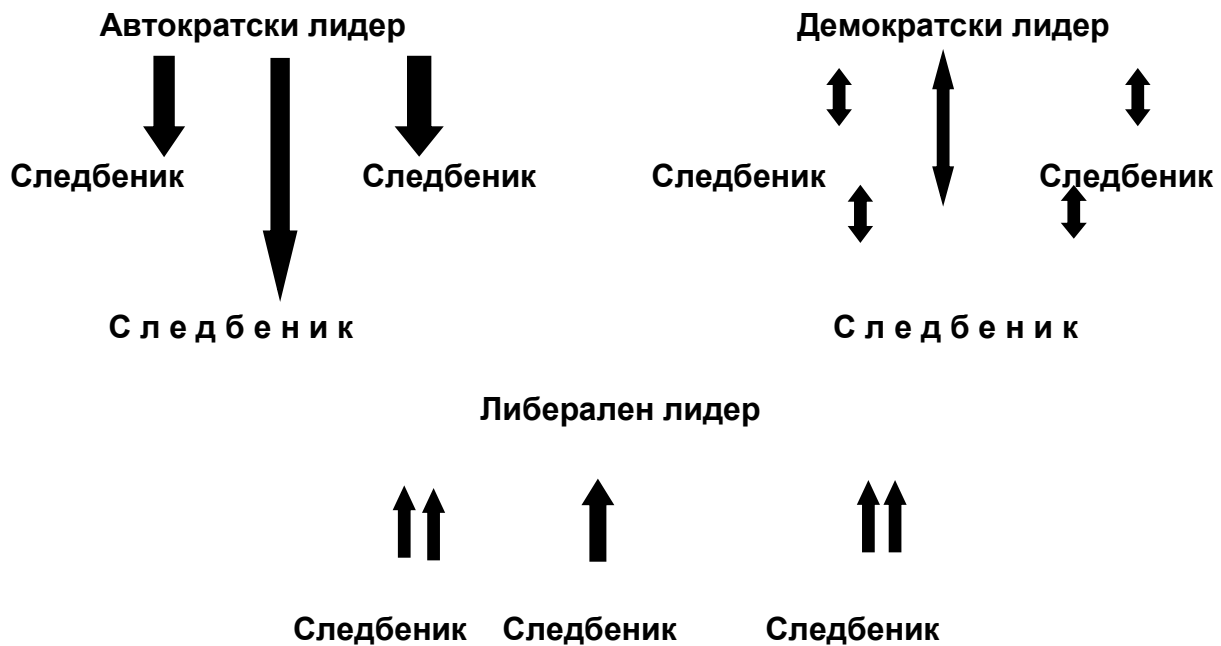
Либералниот лидер многу ретко ја употребува моќта и власта. Овој стил на раководење не е замислен да работи кој што сака, бидејќи така би се карактеризирало со неодговорно однесување. Овие лидери им дозволуваат на подредените сами да постават задачи и да ги решаваат самостојно, при што им овозможуваат поголема слобода во работењето и одлучувањето.

Овој стил најчесто е применлив кога се работи со високообучен и професионален состав. Се употребува кога свесноста и одговорноста е на многу високо ниво, а лидерот има доверба во своите подредени дека беспрекорно, чесно и одговорно ќе ја завршат секоја задача. Лидерската улога се состои во давање поддршка, информации и обезбедување предуслови за реализација на задолженијата.

---

<sup>14</sup>Stefanović, Ž. i dr. (2000) Organizacija preduzeća, Ekonomski fakultet, Beograd.

Кога се анализира ефикасноста во извршувањето на зацртаните цели, се гледа дека поуспешни се менаџерите со автократски стил. Но, бидејќи недостасува демократијата во одлучувањето, донесените одлуки се послаби во однос на демократскиот стил. Поради тоа, демократскиот стил е поуспешен во донесувањето одлуки, но понекогаш покажува слабост при реализирањето на зададените задачи.



Слика 1.Класични лидерски стилови<sup>15</sup>

Figure 1. Classic leadership styles

Од тие причини се препорачува стил на раководење што се нарекува демократура, кој прв го применува д-р Исак Адигес. Тоа значи да се биде демократ при одлучување, а автократ при спроведувањето<sup>16</sup>.

Најдобар стил на раководење е оној каде што лидерите соработуваат со вработените, развиваат добар колегијален однос, ги почитуваат нивните права и го наградуваат соодветно нивниот труд.

<sup>15</sup> Извор: Petković M. Janičijević N. Bogičević B. (2003)Organizacija, Ekonomski fakultet Beograd, strana 302

<sup>16</sup>Adizes Isak, Upravljanje promenama- Dopunjeno irevidirano izdanje,2016.

### 1.3.2. Современи стилови на раководење

Глобализацијата, современиот начин на живеење и работење и појавата на сè поголем број претпријатија што ја расчленуваат својата дејност во повеќе аспекти, влијаат и врз промената на самиот начин на управување. Во конкурентската средина на сеопфатно ниво, организациите се свесни дека мора да инвестираат во луѓето, кои се главен извор за издигнување од конкуренцијата. За успешно раководење е потребен нов профил на лидер што ќе има идеја и сила да влијае врз другите, да верува во промените и иновациите и да го сфати значењето на предизвиците и заканите за функционирање на претпријатието<sup>17</sup>.

Најчести концепти на современото лидерство се<sup>18</sup>:

- **трансакциско лидерство**, карактеристика за лидерот е тоа што тој ефикасно ја организира работата, поставува остварливи цели, дава совети и помага за полесно остварување на зададените задачи и цели.
- **харизматичко лидерство**, лидерот ја има способноста да ги инспирира и да ги мотивира луѓето да работат повеќе од тоа што можат покрај пречките и личните проблеми. Тие се: радикални, неконвенционални, преземаат ризик, визионери, претприемачи. Харизматичниот лидер ги поддржува луѓето, покажува емпатија кон нив и искажува доверба во нив. Лидерите што управуваат со љубов имаат големо влијание, бидејќи тие ги исполнуваат потребите на вработените.
- **трансформациско лидерство**, лидерство што влијае врз членовите да постигнуваат исклучителни перформанси за значајни иновации и промени. Карактеристики на овој вид лидерство се: визија, харизма, унапредување, интелектуална стимулација, интегритет. Улогата на овој тип лидерство доаѓа до израз во услови на динамична промена на средината, јакнење на процесот на глобализацијата и во напорите на компанијата да направи промена

---

<sup>17</sup>Mašić B, Menadžment, treće izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 435

<sup>18</sup>Milislavjević M, Liderstvo u preduzeću, Megatrend, Beograd, 2008

во организацијата, управувачката структура, технолошкиот развој, како и унапредување на конкурентските способности.

- **етичко лидерство**, лидерот е насочен кон вредностите на следбениците и вредностите на организацијата, како и градење работна средина и атмосфера, во која се истакнува емпатијата, довербата и почитта. Тој ги истакнува основните морални вредности: еднаквост, слобода и правда.
- **емоционално лидерство**, успешен лидер мора да има висок степен на емоционална интелигенција (ЕИ). Емотивната интелигенција на лидерот му помага да успее да се справи со емоциите на луѓето и да се сочувствува со нив. Тој успешно се справува со проблемите и конфликтните ситуации и успева да ги усогласи различните ставови за да се дојде до заедничко решение прифатливо за сите. Доколку лидерот ја нема оваа карактеристика, може да дојде до неуспех во работата за даден проект или задача.
- **виртуелно лидерство**, лидерот управува со следбениците, иако физички не е присутен; со помош на модерната технологија тоа е возможно и остварливо, иако можат да се појават одредени тешкотии.
- **меѓукултурно лидерство**, лидерот не познава граници, модерното живеење, глобализацијата, истакнува дека лидерот мора да биде во чекор со модерното времето, да ги почитува националните култури и да го приспособи својот стил на раководење во согласност со културните услови.

Секој лидер се карактеризира со одреден стил на раководење што го негува и развива. Но, некогаш може да дојде до незадоволство кај вработените од одреден стил на раководење, па затоа е најдобро стилите да се заменат еден со друг или да се комбинираат, со што би дошло до поголемо задоволство и до подобри резултати.

### 1.3.3. Други стилови на раководење застапени во литературата

#### ➤ *Ликетров стил на раководење*

Како најпознати Ликетрови стилови на раководење се истакнуваат<sup>19</sup>:

- Експлоататорско-авторитативен стил;
- Беневоолентно (благодонет)-авторитативен стил;
- Консултативен стил;
- Партиципативен стил.

Овој стил на раководење е втемелен врз емпириските истражувања на утврдување на карактеристиките на менаџментот во успешните и неуспешните претпријатија во 1961 година.

- *Експлоататорско-авторитативен стил* - Менаџерот нема доверба ниту верува во подредените, сите одлуки се донесуваат во врвот. Подредените се присилени да работат со страв, закани, казни или награди. Се комуницира со недоверба и страв. Контролата е во рацете на топ менаџментот. Грижата за односите со луѓето и нивните социјални потреби е минимална.
- *Беневоолентно (благодонет)-авторитативен стил* - Менаџерот има малку доверба во подредените. Целите се поставени од страна на топ менаџментот, а само некои рутински одлуки се донесуваат на сите нивоа од хиерархијата. Наградите или казните се користат како средство за мотивација. Контролата е концентрирана во топ менаџментот, но донекаде деградирана од средното ниво на хиерархијата.

---

<sup>19</sup> Мицески Трајко, Менаџмент и лидерство, Економски факултет - Штип, 2009

- *Консултативен стил* - Менаџментот има полна доверба во подредените на кои им е дозволено донесување на помалку важни одлуки. Наградите се најважното средство за мотивација. Се комуницира со доза на доверба. Значајните аспекти на контрола се делегирани на пониско ниво на хиерархија.
- *Партиципативен стил* - Менаџерот има целосна доверба во своите подредени. Донесувањето на одлуките е широко распространето на сите нивоа на хиерархијата. Линиите на комуникација се двонасочни. Вработените се мотивираат со партиципација, со учество во поставувањето на целите и сл. Постои пријателски однос меѓу надредените и подредените, па грижата за социјалните контакти како и резултатите е на високо ниво.

Покрај овој приод на поделби, постојат и други приоди од различни аспекти, кои ќе бидат третирани во други истражувачки активности.



## Втора глава:

### 2. Тимовите и нивната улога во лидерството

#### 2.1. Осврт кон тимовите и тимското работење

Тимот<sup>20</sup> претставува карактеристична организациска и структурна група, која има заеднички цели и интереси. Тоа е група луѓе што се целосно свесни едни за други, имаат заедничка намера и себеси се гледаат како дел од тимот.

Тимот претставува најјак инструмент во современата организација и е интегрален дел од потенцијалите на човечките ресурси, што ги опфаќа вкупните знаења, вештини, способности, можности, мотивација со кои располага одредена организација. Тоа е вкупната интелектуална и психолошка енергија, која организацијата може да ја ангажира во остварувањето на своите цели и дејствувања<sup>21</sup>.

Тимот претставува еден облик на формална организациска структура на работниот процес што ги поврзува заедничките цели и интереси на членовите. Тимовите во организацијата настанале во шеесеттите години на минатиот век, како последица на еволуцијата на класичната организација на претпријатијата.

Тимот претставува облик на здружување, кој внесува нова динамика во организирање на работата на организацијата, како и во структурата на работата на организацијата<sup>22</sup>. Тој, како составен и основен дел на секоја организациска структура, претставува збир од двајца или повеќе членови, кои се во меѓусебна интеракција, комуникација и делат заеднички цели и интереси.

---

<sup>20</sup> Т.Е.А.М - "together everyone achieves more" - "заедно сите постигнуваат повеќе"

<sup>21</sup> Leksikon menadžmenta (2001), urednici: dr F. Bahtijarević - Šiber i dr P. Sikavica, „Masmedia“, Zagreb, str. 594-595.

<sup>22</sup> Trifunović, S. (2009): Neki društveni aspekti robotizacije - „IMK-14 istraživanje i razvoj.

Табела1: Пионери во воведување тимови меѓу водечките американски компании<sup>23</sup>

Table1: Pioneers in introducing teams among the leading American companies

<b>Година на воведување</b>	<b>Компанија</b>
1962 година	Procter & Gamble
1973 година	Cummins Engine
1975 година	General Motors
1982 година	Digital Equipment
1982 година	Ford Motor Company
1983 година	Tektronix

Тимот претставува група луѓе што се меѓусебно поврзани и во своето дејствување се фокусирани на исти цели. За да функционира тимот добро, потребно е да се усогласат активностите на сите членови на тимот<sup>24</sup>.

Посакуваната цел тимот ќе ја постигне само доколку ја разбере улогата на лидерот во тимот. Успешен лидер треба да создаде пријатна работна атмосфера во која подредените ќе уживаат да работат, ќе создаде услови за решавање на потенцијалните проблеми, со што тимската ефикасност ќе биде на високо ниво.

Во литературата како главни улоги на тимскиот лидер се истакнуваат голем број, меѓу кои, најистакнати се<sup>25</sup>:

- *Да ги надгледува активностите на тимот*- доколку се утврди дека тимот работи без некои посериозни проблеми, лидерот нема да преземе никакви дополнителни акции;

<sup>23</sup>Osburn, Moran, Musselwhite & Zenger,(1990), Self-Directed Work Teams. The New American Challenge, Irwin, Homewood.

<sup>24</sup>Northouse, Peter G., (2008), Liderstvo:teorija i praksa, Data status, Beograd.

<sup>25</sup>Northouse, Peter G., (2008), Liderstvo:teorija i praksa, Data status, Beograd.

- *Да поттикне активности на тимот* - лидерот ги слуша потребите на тимот и врз таа основа одлучува дали ќе преземе конкретна активност за да ги задоволи потребите на тимот.

Лидерот секогаш мора да биде објективен и подготвен да одговори на прашањата и проблемите со кои се соочува тимот. Тој треба да направи сè што е во негова моќ, тимот да работи поефикасно и поефективно<sup>26</sup>.

### 2.1.1. Видови тимови и нивна класификација

Во теорија и практика постојат повеќе видови тимови. Во зависност од нивната цел на основање, содржина и опис на нивната работа, како и работна мисија, се разликуваат<sup>27</sup>:

- *Работни тимови*, кои се формираат кога ќе се појави потреба од нив. Се состои од стручни лица од различни области и различни организациски делови. Нивната задача е решавање на поединечни проблеми и кои по решавањето на проблемот престануваат да работат во тој состав.
- *Тимови за унапредување на работата*, се формираат за решавање на специфични работи и проблеми, кои се поврзани за квалитетот, унапредување на технологијата, развојот, продуктивноста, безбедноста на работа и друго.

Гледано од друг аспект, покрај овие видови, се јавуваат и следниве видови тимови<sup>28</sup>:

- *Менаџмент-тимови или управувачки тимови*, чија основна цел е решавање на организациски проблеми, но исто така и да ја проектираат стратегијата за раст и развој на организацијата.

<sup>26</sup>Northouse, Peter G., (2008), Liderstvo:teorija i praksa, Data status, Beograd.

<sup>27</sup>Jovanovic- Bozinov, M., Zivkovic, M., Cvetkovski, T., (2007) Organizacisko ponasanje, drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje, Megatrend univerzitet, Beograd.

<sup>28</sup><http://biznis-akademija.com/B.akademija-5-vrsta-timova>

- *Проектен, интерфункционален тим*, кој всушност претставува најчест вид и се состои од луѓе вработени на исто хиерархиско ниво, но од различни области. За реализација на проекти се потребни компетентни лица во својата област, финансии, маркетинг, човечки ресурси и друго. Секој има голема одговорност и авторитет во текот на целиот проект и мора да носи важни одлуки во корист на организацијата.
- *Самоуправен тим*, кој се состои најмногу од 15 члена. Тој претставува специфичен вид тим, кој има авторитет самостојно да ги поставува своите цели, да ги избере методите и темпото на работа.
- *Виртуелен тим*, претставува посебен вид тим, во кој членовите при нивната комуникација, се служат со компјутерска технологија, со цел полесно да ја надополнат физичката оддалеченост, во корист на постигнување на заедничките успеси. Најчесто се служат со видеотехнологија, конференциска врска, факс, и-мејл пораки, скајп итн.
- *Глобални тимови*, претставуваат посебен вид тим, во кој неговите членови се од различни земји и национални култури.

Во зависност од потребата на организацијата се формираат овие видови тимови или пак се случува да се направи комбинација од повеќе. Лидерот одлучува каков тим ќе формира, во зависност од потребата, со чија помош би остварил најдобри резултати.

### **2.1.2. Планирање на тимови**

При планирање и формулирање на тимовите, потребно е да се познаваат фазите и активностите при формирање на тимот, а тоа се<sup>29</sup>:

---

<sup>29</sup> Lovrekovic Z.,(2004) Izgradnja tima- cetvrtoetapni model, zbornik radova,Visa Tehnicka Skola, Novi Sad.

- Воведна фаза во планирање на тимот, а тоа е формулирање и разгледување на планот и задачите за работа.
- Тимовите мора да имаат јасно поставени и дефинирани цели, членовите мораат да знаат кои задачи им се зададени и како тие ќе дејствуваат.
- Поставување и дефинирање на функциите на членовите на тимот, доколку тие знаат како треба да функционираат како тим, толку побрзо ќе започнат да работат и ќе ги намалат почетните конфликти и недоразбирања.
- Членовите на тимот треба да имаат јасно дефинирани овластувања во работните обврски, бидејќи носат одговорност за својата работа.
- Дефинирањето на структурата на тимот ја означува неговата улога во организациска структура и односите меѓу членовите на тимот.

Планирањето и формулирањето на тимот е процес што не се создава преку ноќ. Збир од група луѓе претставува тим, но за да стане функционален, треба да помине низ неколку фази, преку кои ќе се искреира и потоа ќе прерасне во успешен тим.

### **2.1.3. Избор на членови на тимот**

Секој тим има водач и членови на тимот, кои заедно здружени се насочени кон остварување на зададените цели, за успех на организацијата за која работат. Изборот на членовите на тимот е многу важен. Добриот избор е предуслов за успешен тим, во насока на одговарање на поставените задачи и исполнување на целите и мисијата на организацијата.

Секој тим покрај членовите, има и лидер, водач на тимот. Во изборот на водачот на тимот најдобро е да учествуваат сите членови со цел да придонесат за најдобриот можен избор. Практиката покажува дека ефикасен водач е оној поединец што ги има следниве карактеристики<sup>30</sup>:

---

<sup>30</sup> Jovanovic- Bozinov, M., Zivkovic, M., Cvetkovski, T., (2007) Organizacisko ponasanje, drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje, Megatrend univerzitet, Beograd.

- *ги поттикнува членовите на тимот на колективно ангажирање и ефект;*
- *способност да слуша;*
- *ги разбира условите за работа во компанијата;*
- *подготвеност за прифаќање на очекувани и неочекувани ризици;*
- *подготвеност да даде компетентни информации;*
- *ја прифаќа динамиката и проблемите на тимското работење;*
- *подготвен да помага;*
- *способност да внесува и да одржува ентузијазам кај другите.*

Членовите на тимот пак ги имаат следниве карактеристики<sup>31</sup>:

- *минато искуство и соодветни квалификации;*
- *искуство во тимска работа;*
- *технички знаења и стручност;*
- *способност за комуницирање;*
- *подготвеност за прифаќање ризик и одговорност;*
- *самодоверба.*

Добриот изборот на членовите на тимот е многу важен. Водачот на тимот мора да знае дека секој еден член во тимот има свои јаки и слаби страни и дека секој од нив е специфичен и различен од другиот. Водачот на тимот ќе искреира успешен тим, само доколку ги почитува и успешно ги искомбинира неговите следбеници, искористувајќи ги нивните силни страни.

#### **2.1.4. Формирање на тимовите**

Концептот на градење тим во четири фази првично бил предложен од Б.Н.Џ.Тучман во 1965 година, кој ги идентификувал четирите фази низ кои сите

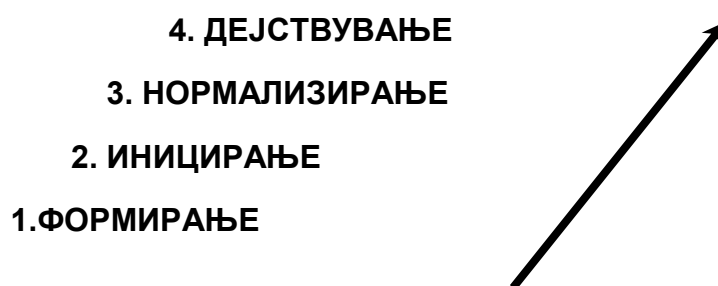
---

<sup>31</sup>Belbin, R.M.,(2010), Management Teams: Why They Succeed or Fail,3<sup>rd</sup> ed. Butterworth Heinemann, London.

тимови поминуваа низ нивната трансформација во ефикасен тим за работа и тоа<sup>32</sup>:

1. *Формирање тим (Forming)*
2. *Иницирање на тимот (Storming)*
3. *Нормализирање на тимот (Norming)*
4. *Дејствување на тимот (Performing)*

Значи, тоа претставува еден вид скалило од формално формирање до фактичко оформување на тимот за негово функционирање.



Слика 2. Четири фази на тимовите низ кои минуваат  
Figure 2. Four stages of the teams through which they pass

Денес овој модел има голема примена во светот, како моќен модел за планирање на развојот на тимот. Секоја фаза се карактеризира со одредени активности и специфичности. Овој модел на формирање на тимот овозможува да се набљудува со кој интензитет и динамика се развива тимот, како напредува, одредување на критични точки, фактори за развој на тимот, донесување на суштествени и неопходни одлуки, утврдување на потребните активности и потребните ресурси за функционирање на тимот.

Факторите што треба да се дефинираат за секоја од четирите фази се:

- критични фактори за успех потребни за ефикасно функционирање на тимот,
- одлуки што мора да ги донесе раководството,

<sup>32</sup><https://www.seebtm.com/izgradnja-timova-formula-za-uspeh/>

- одлуки донесени од тимот,
- заеднички одлуки донесени од тимот и менаџментот што ги дефинираат одговорностите на поединецот и функционирањето на тимот како целина,
- активности што мора да се преземат од тимскиот менаџмент и заеднички акции, со добро дефинирани задачи на членовите на тимот и тимот во целина,
- потребните ресурси и процес на одобрување и набавка на ресурси,
- конкретни резултати што мора да се постигнат за време на секоја фаза на формирање на тимот.

На почетокот од формирањето на тимот, неопходен е управувачки стил со директиви и нарачки, додека во фаза на постигнување на зрелост на тимот, тој прераснува и станува самоуправувачки, а раководството добива секундарна улога.

Како активности што се одвиваат во фазите низ кои сите тимови поминуваат низ нивната трансформација за да бидат ефикасни во работењето, во литературата се истакнуваат следниве<sup>33</sup>:

### **1. Формирање тим**

Во оваа фаза членови на тимот ја дефинираат мисијата на тимот. Тие во оваа фаза претставуваат група, збир на луѓе со претходни искуства, знаења и ставови, кои се приспособуваат кон почетните правила. Комуникацијата меѓу членовите е еднонасочна, проследена со нетрпение, конфликти, додека довербата на членовите, посветеноста и почитта е многу мала. Оваа фаза бара лидерство кое ќе обезбеди јасни директиви, визија и силен надзор.

### **2. Бунт на тимот или кризна фаза**

Втората фаза е позната и како кризна фаза или бунт на тимот, која се карактеризира со докажување меѓу членовите на тимот. Во оваа фаза се јавуваат тензии меѓу членовите на тимот, постои намалена динамика во извршувањето на работата, се појавуваат обвинувања што создаваат коалиции

<sup>33</sup> <http://project-management-srbija.com/upravljanje-timom/formiranje-tima>



и неформални групи. Лидерот во оваа фаза мора да води сметка за човековите аспекти на функционирањето на тимот, да се справи со конфликтите во тимот, да создаде услови за поголема интеракција на членовите на тимот, да даде повратни информации од членовите на тимот, да гради доверба и соработка меѓу членовите на тимот итн. На овој начин, лидерот ќе му помогне на тимот да се надмине и да излезе од кризата. Се воспоставува пријатна атмосфера што зрачи со доверба, разбирање и почит кон лидерот. Членовите почнуваат да размислуваат во групи, а не поединечно, тимот излегува од кризата и влегува во следната фаза.

### ***3. Нормализација на тимот***

Во оваа фаза членовите на тимот почнуваат да се чувствуваат пријатно на своите позиции во тимот. Тие ја разбираат својата улога и задачи, како и улогата на другите членови и функционираат добро. Тимот во оваа фаза се обединува како целина и се приспособува кон околината. Во оваа фаза тимот сè повеќе се зајакнува, расте довербата меѓу членовите, доаѓа до поголемо меѓусебно почитување и имаат поголема посветеност кон работата во насока на постигнување на целите. Тимските лидери ги делегираат своите овластувања на членовите на тимот, кои стануваат способни за донесување одлуки. Иако во оваа фаза има нормализација на тимот, сепак, лидерот сè уште мора да се грижи за меѓучовечките односи во тимот, неговото интегрирање, зајакнување на довербата меѓу членовите и неговата ефикасност во остварување на поставените цели.

### ***4. Тимско работење***

Во оваа фаза тимот е многу повеќе обединет и сите негови членови се посветени на постигнувањето на крајните цели на тимот. Тимот функционира без директна контрола и се заснова врз доверба, почит и кредибилитет. Потребата од надворешен надзор е минимална. Оваа фаза е најкратка во процесот на формирање на тимот.

При формирање на тимот може да дојде до неправилен и несоодветен распоред на фазите, а тоа најчесто зависи од лидерот и од членовите на

тимот. Во зависност од функционирањето на тимот, како и приспособувањето на членовите едни кон други, може да дојде до прескокнување или пак враќање на некоја фаза во процесот на формирање на тимот.

### **2.1.5. Функционирање на тимовите, следење и вреднување на активностите на членовите**

Функционирањето на идеалните тимовите се однесува на функционалноста на тимот при остварување на поставените задачи и цели, како и на меѓусебните односи меѓу членовите на тимот.

Истражувачите Францис и Јанг (Francis and Young), идеалениот тим го опишуваат како збир на луѓе, кои својата енергија ја насочуваат кон остварување на заедничките цели<sup>34</sup>.

За да функционира правилно еден тим и да добие опис на идеален тим, многу е важно неговите членови да работат во пријатна работна атмосфера, која ќе влијае врз успехот на тимот. До функционалност на тимот придонесуваат повеќе карактеристики, и тоа: меѓусебната поврзаност меѓу членовите на тимот, квалитетот на односот меѓу членовите, квалитетот на комуникација, начинот на решавање на конфликтните ситуации, договорено поставување и почитување на правилата, доверба и поделба на одговорностите, заедничка визија и др. Секој успешен тим е составен од поединци што се карактеризираат со одговорност, самосвест, лојалност, енергичност и фокусираност кон целта.

Секој тим има супервизор што ги следи и ги вреднува активностите на членовите на тимот, кој дава насоки кон успешно остварување на зададените цели. Kersting i Krapohl, истакнуваат неколку видови тимска супервизија и тоа<sup>35</sup>:

- *Тимска супервизија*, насочена кон анализа на примери од практиката и се однесува на конкретна работа на членовите на тимот со нивните корисници;

---

<sup>34</sup>Francis, D., & Young, D. (1979). Improving Work Groups. San Diego, California: University Associates

<sup>35</sup>Kersting, H.J. & L. Krapohl (1994). Team-Supervision. In: H. Pühl (Hg.) (1994). Handbuch der Supervision 2. Berlin.

- *Динамична супервизија*, која е фокусирана на анализирање на процесот во тимот со намера да се разјаснат комуникациите и конфликтите. Таквиот супервизиски надзор претставува процес што е фокусиран на теми, како што се улогите на тимот, односот на моќта и конкуренцијата, тимската атмосфера и др. Целта е поголема ефикасност, подобар квалитет во работата и подобра атмосфера во тимот.
- *Третиот тип супервизиски надзор* става акцент на односите меѓу тимот и пошироката општествена средина, анализа на индивидуалните улоги во тимот, изработката на тимската структура, институционално разбирање на улогите и задачите. Овој вид надзор често се прави со т.н. организациско советување или надзор на организацијата.

Не постојат јасни граници меѓу овие типови тимска супервизија. Според Kersting i Krapohl, „тимската супервизија е комплексен однос во тимот што се развива за време на заедничката работа. Целите на тимскиот надзор се однесуваат на подобрување на атмосферата во тимот, зголемување на соработката, зголемување на ефикасноста и квалитетот на работата на сите членови на тимот“.<sup>36</sup>

Со цел да се спроведе супервизија на тимот, супервизорот мора да има општо познавање за тимот и неговото значење, со цел анализирање на тимската динамика и следење и вреднување на активностите на членовите на тимот.

---

<sup>36</sup>Kersting, H.J. & L. Krapohl (1994). Team-Supervision. In: H. Pühl (Hg.) (1994). Handbuch der Supervision 2. Berlin.

## Трета глава:

### 3.Подобрување на продуктивноста на тимовите преку нивно надградување со знаење, способности и развивање на добри меѓучовечки односи

#### 3.1. Идентификување на факторите што влијаат врз ефикасна тимска работа

Организациите што функционираат во ова денешно современо време постојано се соочуваат со голема конкуренција, која претставува предизвик за лидерите што раководат со тимовите. Според истражувањата спроведени од група истражувачи, воведувањето и формирањето на тимовите во организациската структура придонесуваат за поголема ефикасност во работата<sup>37</sup>.

Според истражувачите Хофер и Шендал, ефикасноста е важна и претставува една од главните компоненти на организациски успех<sup>38</sup>.

Дракер, пак, ја дефинира ефикасноста како степен во кој е постигнат саканиот резултат<sup>39</sup>, додека за Хофер и Шендал, ефикасноста претставува поврзаност меѓу стварниот и посакуваниот резултат<sup>40</sup>.

За да се идентификуваат факторите што влијаат врз ефикасната тимска работа ќе разгледаме повеќе модели на познати истражувачи.

Моделот на Schermerhorn<sup>41</sup>, укажува на тоа дека ефикасноста на тимот може да се измери преку индивидуалните и групни резултати, кои се производ од процесот на формирање и исто така внатрешните процеси во групите што доведуваат до резултат. Според Хакман и Сундстром, ефикасноста може да се воочи преку резултатите на тимот (квалитативни или квантитативни, брзината,

---

<sup>37</sup>Applebaum i Batt, 1994; Macy i Izumi, 1993; Levine i D' Andrea- Tyson, 1990; prema West i sur., 1998.

<sup>38</sup>Ingram, H., Teare, R., Scheuing, E. i Armistead, C. (1997): A system model of effective teamwork. The TQM Magazine, Vol. 9. No.2, 118-120.

<sup>39</sup>Ingram, H., Teare, R., Scheuing, E. i Armistead, C. (1997): A system model of effective teamwork. The TQM Magazine, Vol. 9.No.2, 120-122.

<sup>40</sup>Ingram, H., Teare, R., Scheuing, E. i Armistead, C. (1997): A system model of effective teamwork. The TQM Magazine, Vol. 9. No.2, 123-127.

<sup>41</sup>Ingram, H., Teare, R., Scheuing, E. i Armistead, C. (1997): A system model of effective teamwork. The TQM Magazine, Vol. 9.No.2, 118-127.

задоволството на клиентите итн.), преку влијанието на групата врз нејзините членови или преку можноста за иден напредок во ефикасноста на тимот.

Guzzo, пак, става посебен акцент на мотивацискиот фактор, кој се нарекува потенција<sup>42</sup>, а Sundstorm<sup>43</sup> нагласува дека ефикасноста на тимската работа се темели врз крајниот резултат на работата и врз задоволство на членовите на тимот.

Според Campion, Medcera и Higgs, ефикасноста е дефинирана во термините на продуктивноста, задоволството на вработените и потрошувачите и рејтингот на менаџерите<sup>44</sup>. Според овие автори, природата на работата, меѓузависноста на членовите, составот на тимот, процесите во тимот, како и организацискиот концепт се поврзани со наведените критериуми на ефикасност. Процесите во тимот, како конфликт, развивање групни норми, кохезија и верувања на членовите во ефикасноста на нивниот тим, исто така имаат големо влијание врз ефикасноста на тимот<sup>45</sup>.

Од ова може да се заклучи дека најважни фактори што влијаат врз ефикасноста на тимската работа се: големината на групата, тимските улоги, фази на развој на тимот, кохезивност, тимските норми и потенцијал.

Кон кои правци пак се насочуваат ефективните тимови, Larson и LaFasta направиле истражување и дошле до заклучок дека ефективните тимови се насочени кон јасни и инспиративни цели, структурно ориентирани резултати, компетитивност на членовите, целосна посветеност, соработлива атмосфера, совршени стандарди, внатрешна поддршка и соработка и лидерство што почива на принципи.<sup>46</sup>

---

<sup>42</sup>Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J. i Shea, G. P. (1993): Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32, 87-106.

<sup>43</sup>Draft, R. (2000): *MANAGEMENT*. The Dryden Press, Orlando.

<sup>44</sup>Yancey, M. (1998): *Work teams: three models of effectiveness*. Center for study of work teams, University of North Texas.

<sup>45</sup>Yancey, M. (1998): *Work teams: three models of effectiveness*. Center for study of work teams, University of North Texas.

<sup>46</sup>[www.nwlink.com](http://www.nwlink.com) (превземено 10.08.2018 година).

### 3.2. Развивање добри меѓучовечки односи на членовите на тимот

Меѓучовечките односи претставуваат една од главните компоненти на тимот. Развивањето добри меѓучовечки односи е важен предуслов за успешен тим. Со самата интеракција меѓу членовите во тимот настануваат меѓучовечките односи. Односите можат да бидат добри, лоши или неутрални и тие зависат од повеќе фактори, како што се лични карактеристики на поединецот, лични карактеристики на водачот, корпоративната култура, карактеристики на културата на живеење на земјата во која работи организацијата и др.

Развивањето на добри меѓучовечки односи помагаат да се негува системот за поддршка во рамките на тимот. Додека сите членови на тимот во себе ја носат својата лична историја на меѓучовечки односи, важно е водачот на тимот да може да ги разбере и да ги смири јаките и слабите страни во својот тим. Исто така, треба да ги следи интеракцијата и комуникацијата, да ги идентификува, доколку се отсечени линиите на комуникацијата и да поттикне промена доколку е потребно тоа во рамките на тимот. Еднакво е важно да го препознае влијанието на силните емоционални врски што имаат влијание врз продуктивноста на тимот.

Во контекст на работата, висококвалитетните врски меѓу членовите во тимот се клучен фактор, преку нив членовите се ангажираат околу учење на однесувањето што ѝ помага на организацијата да ги постигне своите цели<sup>47</sup>.

Членовите на тимот мораат заедно да размислуваат за да стигнат до подобри идеи и стратегии. Стратегиите мора да се дискутираат на широко отворена платформа, каде што секој поединец ќе има слобода да ги искаже своите лични ставови. Интеракцијата е важна за да има здрави односи во тимот, кои заедно здружени ќе ги постигнат посакуваните цели.

---

<sup>47</sup>Berscheid, E. S., & Regan, P. C. (2016). Psychology of Interpersonal Relationships. Psychology Press.

### 3.3. Користење на добри комуникациски вештини меѓу членовите на тимот

Секој успешен лидер мора да користи добри комуникациски вештини. Добрите комуникациски вештини се составен дел од успехот на секој тим и севкупниот успех на работењето на организацијата.

Според Forbes, се истакнуваат неколку добри комуникациски вештини<sup>48</sup>:

- *Достигнување на целите* - добрата комуникација е клучна компонента за постигнување на целите. Лидерот на тимот ги пренесува проектираните очекувања, а работата е поделена правилно врз основа на квалификациите на секој член на тимот. Добрата комуникација ги прави овие работи полесни, така што роковите се помалку стресни и целите се исполнети и лесно пречекорени.
- *Поголема ефикасност* - кога секој тимски играч ја знае својата улога, сите се слободни да се фокусираат само на своите задачи, без да се грижат за тоа што прават другите. Добра комуникација, исто така, значи комуникација со другите во тимот, кога не може да се завршат задачите, така што тимот може да излезе со решенија пред ситуацијата да ескалира и тимскиот процес да се распадне. Комуникацијата помага да се одржи ефикасноста во различни околности и услови.
- *Позитивни работни односи* - овие комуникациски вештини ја поттикнуваат довербата меѓу членовите во тимот, а тоа создава средина со позитивни професионални односи што ќе се вкоренат и ќе се развиваат. Кога соработниците се познаваат добро, тие се запознаваат со своите силни и слаби страни, тенденциите и мисловните процеси на другите, што го олеснува заедничкото работење кон заедничка цел и план за идните проекти. Позитивните односи на работното место даваат чувство за исполнување и задоволство што може да помогне во задржувањето на вработените и стабилно работно опкружување.

---

<sup>48</sup>Forbes: Three Reasons Why Innovation Is All About Communication <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2018/02/05/three-reasons-why-innovation-is-all-about-communication/> (превземено 10.08.2018 година).

- *Креирање култура* - добрите тимски комуникациски вештини не се потребни само за доделување задачи или проблеми, туку тие помагаат за создавање култура на работното место. Тимските лидери што ги забележуваат постигнувањата на своите вработени одвојуваат време да комуницираат и да се радуваат на успехот. Напредокот е забележан, а соработникот охрабрен, што создава средина каде што вработените сакаат да бидат најдобри во работата и да се стремат кон уште подобри резултати.
- *Намалување на конфликти*- кога група луѓе работат кон заедничка цел, многу веројатно е да се појават конфликтни ситуации. Дали конфликтот е резултат на неоправдани очекувања или обично недоразбирање, добрите комуникациски вештини во тимот овозможуваат секој да има глас да се слушне. Кога размислувањето може да се искаже јасно, полесно е да се придвижи тимот напред кон решението што има најдобар интерес за секого.

Може да се заклучи дека развивањето на добри комуникациски вештини преставуваат силен фактор за ефективност на секој тим, со чија помош се постигнува поголем успех во работењето на организациските субјекти.

### **3.4. Навремено решавање на пројавени проблеми во тимот**

Секојдневно луѓето се соочуваат со проблеми за кои мора да донесат правилни одлуки. Дали проблемот е голем или не, сите се трудат и се насочуваат кон тоа да го надминат. Важно е да се истакне дека решавањето на проблемот не е само способност, тоа претставува начин на размислување, она што ги тера и ги мотивира луѓето да го изнесат најдоброто од себе.

За да се биде ефикасен во решавањето на пројавените проблеми, треба истовремено да се размислува систематски и логички. Колку побрзо и навремено се решат пројавените проблеми во тимот, толку довербата и вредноста на тимот се зголемува.



Според Debbie Allen, постојат пет чекори за подобрување на вештини за брзо и навремено решавање проблеми<sup>49</sup>:

1. Пред решавање на проблемот, мора да се дефинира проблемот во детали, треба да се најде време за да се разбере проблемот, да се разгледаат можностите за најдобра одлука и да се генерираат добрите опции.
2. Поднесување на едно или две предвидени решенија, премногу предлози за решенија може само да збуни, треба да се биде јасен за насоката што се нуди како решение.
3. Да се даде приоритет на активностите.
4. Спроведување на план за акција чекор по чекор, кога систематски им се пристапува на проблемите, одлуките се добро осмислени, планирани и успешно извршени.
5. Барање на алтернативни начини за подобрување на идејата за решавање на проблемот за да се избегнат проблеми. Колку поефикасно ќе се реши проблемот, толку повеќе се создава вредност.

Навременото, брзо и правилното решавање на пројавените проблеми во тимот влева поголема довербата меѓу членовите на тимот, а со тоа ја зголемува нивната продуктивна активност за постигнување подобри деловни резултати.

### **3.5. Развивање на добро организациско однесување и градење пријатна работна атмосфера**

Развивањето на добро организациско однесување е во непосредна врска со градењето пријатна работна атмосфера.

Студијата на Luthans за развивање на доброто организациско однесување е дефинирана како студија за примена на позитивно ориентирани човечки ресурси и психолошки капацитети што можат да се измерат, да се

---

<sup>49</sup>Debbie Allen, *The Highly Paid Expert: Turn Your Passion, Skills, and Talents Into a Lucrative Career by Becoming the Go-to Authority in Your Industry* (Career Press, July 2014).

развијат и ефикасно да се управуваат за подобрување на перформансите на работно место. Luthans и Youssef ја дефинираат самоефикасноста, надежта, оптимизмот и еластичноста како четири клучни психолошки ресурсни капацитети што најдобро ги задоволуваат критериумите за развивање на добро, односно позитивно организациско однесување што ја подобрува ефикасноста и организациските перформанси<sup>50</sup>.

Постојат четирите психолошки капацитети на позитивно организациско однесување<sup>51</sup>:

- *Самоефикасноста*, која е дефинирана од Бандура како верување дека некој има способност за извршување активности потребни за управување со потенцијалните ситуации. Верувањето за самоефикасност одредува колку напор луѓето ќе вложат и ќе потрошат на одредена задача и колку долго ќе трае тоа.
- *Надежта* што е дефинирана од Снајдер, Ирвинг и Андерсон како позитивна мотивациска основа што се базира врз интерактивно изведено чувство за успех, насочена енергија кон целта и план да се исполнат целите, со надеж за постигнување на одредени цели, вработените имаат чувство на интернализирана контрола што создава определба и мотивација за остварување на своите цели.
- *Оптимизмот* е дефиниран како когнитивна карактеристика во однос на очекуваниот позитивен исход.
- *Еластичноста* е дефинирана од Лутанс како способност за заздравување од конфликт, неуспех, како и заздравување од позитивни настани, напредок и зголемена одговорност. Лутанс и Јусеф предложиле еластичноста на работното место да биде проактивна димензија што ќе го промовира создавањето на несовпадливите работи дури и во отсуство на надворешни закани.

Развивањето на добро организациско однесување е важно, бидејќи наместо да се фокусира на слабостите на луѓето, ги охрабрува менаџерите

---

<sup>50</sup>Youssef, Carolyn M. and Luthans, Fred, "Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience" (2007). Journal of Management, 33, 774-800.

<sup>51</sup>Giachetti, C., & So, T. (2009) Positive Organizational Behavior (POB) in Managerial Decision Making. Ticonzero,96,212-219.

лидери да ги градат предностите на луѓето. Четирите клучни капацитети на организациското однесување можат да се научат и да се развиваат, тоа значи дека перформансите може да се подобрат со фокусирање на самоефикасноста, надежта, оптимизмот и еластичноста.

Градењето пак на пријатна работна атмосфера е долготраен процес од страна на работодавачите и вработените. Кога атмосферата во тимот е опуштена, луѓето се посреќни и работат подобро, има помалку конфликти и поголема интеракција меѓу соработниците. Иако нема одреден начин како да се создаде добра атмосфера во тимот, сепак постојат идеи што помагаат во подобрување на работната атмосфера што ги прави работниците среќни и мотивирани да ја завршат својата работа.

Ова се најчестите критериуми според кои се гради добра работна атмосфера<sup>52</sup>:

- **Ефективна комуникација**

Комуникацијата е „двонасочна улица“, отворената и чесна комуникација меѓу луѓето е број еден начин како да се спречат конфликт и недоразбирање.

- **Разбирање и сочувство**

Вработените се човечки суштества што понекогаш прават грешки и раководителите не треба да бидат премногу строги кон нив, освен ако тоа не влијае сериозно и негативно врз работата. Грешките треба да се коригираат и да се користат како искуство.

- **Добар работен простор**

Работниот простор мора да биде пријатно место за работа. Тој простор најдобро е да биде од отворен концепт за да не бидат соработниците изолирани едни од други. Отсуството на прегради меѓу соработниците ги поттикнува комуникацијата и тимската работа.

- **Флексибилност**

Флексибилноста ги поттикнува луѓето да научат како да се себеменаџираат, особено кога се работи за управување со времето. Имајќи можност работникот да одбере колку време ќе поминува на работното место,

---

<sup>52</sup><https://www.tbd.community/en/a/good-work-atmosphere-tips> (превземено 10.08.2018 година).

им помага полесно да си го менаџираат и личниот живот, надвор од работниот простор.

- **Тимска работа**

Вработениот не секогаш може да ја заврши својата задача без помош од други членови од тимот. Најчесто вработените бараат совети и помош од своите колеги кога ќе се соочат со некој проблем. Тимската работа треба да биде поттикната од страна на менаџерот, бидејќи честопати различни перспективи и гледишта кон истата работа можат да ги решат најголемите и најтешки проблеми.

- **Наградување**

Ако некој од вработените успее во некоја работа, тогаш тие треба да се наградат. Наградите може да изгледаат бескорисни или незначајни, но тие се одличен начин да се препознаат нечии постигнувања. Кога се признаваат постигнувањата, тоа може да ги зголеми самопочитта и почита кон личноста од страна на другите. Сето ова ја зголемува мотивацијата и го прави работникот задоволен од неговата работа.

- **Слобода и независност**

Кога им се дава слобода на вработените, тие работат поквалитетно и создадат подобри и поуспешни проекти. Вработените треба да размислуваат „надвор од организацијата (тимот) односно да размислуваат пошироко“ за полесно да создаваат и иницираат нови идеи. Сето ова може да доведе до повеќе квалитетни проекти што би ѝ помогнале на компанијата поинтензивно и со забрзан чекор да се развива<sup>53</sup>.

Луѓето се посреќни и произведуваат висококвалитетна работа кога работат во попријатна работна околина. Атмосферата во тимот игра значајна улога во определувањето на ставовите на вработените, а тоа може да го намали конфликтот и да ги инспирира вработените да одат над очекувањата, додека обезбедувањето на малку повеќе попустливост и овозможување на поголема слобода од страна на менаџерите, ќе резултира со уште поголеми и позитивни резултати.

---

<sup>53</sup> Англ. „Out of Box ” со буквален превод на македонски „Надвор од кутијата”.

## **Четврта глава:**

### **4. Емпириско истражување**

#### **4.1. Методологија на емпириското истражување**

##### **4.1.1. Оправданост на емпириското истражување**

Во поглед на досега изнесеното во овој магистерски труд, оправдана е потребата и целта за истражување за оваа област, која е насочена кон утврдување на влијанието на лидерските вештини и стилови врз продуктивноста на тимовите во организацијата. Затоа оваа проблематика најнапред е презентирана преку теоретското објаснување на најважните аспекти при утврдувањето на влијанието на лидерските вештини и стилови врз ефективното работење на тимовите, како и развивањето и функционирањето на целата организација.

Кога зборуваме за тим, тимска работа, лидерски вештини, лидерски стилови, продуктивност, сето тоа асоцира на аспекти што се важни за функционирањето на организацијата, во насока на исполнување на зададените цели и задачи.

Истражувањето ќе се однесува на значењето на лидерството и тимската работа и нивното влијание врз продуктивноста во современите организации.

##### **4.1.2. Предмет и цели на емпириското истражување**

Предмет на ова истражување е значењето на стиловите и вештините во раководење со тимовите како и работата во тимови за подобрување на продуктивноста на организацијата во целост. Во тој поглед се согледува во која мера теоретски и практично ќе можат да се применат лидерските принципи во тимската работа, а притоа да се донесе успех во работата на организацијата.

Целите на ова истражување се да се истражат влијанието и значењето на лидерството и тимската работа во продуктивноста на тимовите, како и личен интерес околу оваа област, за проширување на знаењето и лично усовршување.

## **4.2. Хипотетичка рамка**

Како основна или главна хипотеза на емпириското истражување се наметна тврдењето дека правилно користените лидерските стилови и вештини од страна менаџерот (лидерот) позитивно влијаат врз продуктивното и ефективно работење на тимовите и воопшто на вработените во организацијата.

Преку ова истражување ќе се потврди или ќе се отфрли главната хипотеза.

## **4.3. Користени методи во емпириското истражување**

Во ова истражување се употребени повеќе видови методолошки постапки (квалитативни и квантитативни), како што се:

- Анализа
- Анкета
- Набљудување
- Статистичка анализа.

Анализата претставува методолошка постапка што се користи за обработка на сите собрани и достапни материјали што се поврзани околу темата на ова истражување. Како литература се користени и употребувани книги, известувања, публикации, онлајн-бази на податоци како и други материјали што се јавно објавени од областа на оваа проблематика.

Анкетата е истражувачки метод преку кој со правилно и организирано утврдување и подготовка се добиваат веродостојни одговори од страна на лицата што се анкетирани. Причината поради која најчесто се користи е тоа што се изведува брзо и поради можноста за собирање податоци од голем број анкетирани лица. Анкетирањето е спроведено со цел да се истражи влијанието на лидерските вештини и стилови врз продуктивноста на тимовите во организацијата. Анкетата се врши од гледиште на менаџери лидери и од гледиште на вработени во претпријатието, кои се избрани по случаен пат. Во анкетните прашалници се поставени јасно формулирани прашања со можност

за одговор по пат на заокружување на еден од понудените одговори *да, не* и *без одговор*. Се работи за анкетни прашалници што се од затворен тип.

Анкетирањето е спроведено во периодот од 1- до 20 април 2018 година, во компании на територијата на општините во Скопје.

Набљудувањето е користено како квантитативен метод и е извршено врз одреден број селектирани испитаници со цел за објективно согледување на проблематиката што е предмет на истражување. Во ова истражување набљудувањето е применето како метод на истражување со цел потемелно да се утврди влијанието на лидерските стилови и вештини врз продуктивноста на тимовите.

Прибраните податоци се обработуваат статистички, за полесно да се изведат заклучоци од истражувањето, кои се табеларно и графички претставени и презентирани.

#### 4.4. Резултати од истражувањето

Во овој магистерски труд е направено емпириското истражување, користејќи се со методите на истражување, анализа, анкета, набљудување и статистичка анализа, со чија помош може да се дефинираат заклучните согледувања за тоа како лидерските стилови и вештини влијаат врз продуктивноста на тимовите. Главен акцент во ова истражување се става на анкетата што е спроведена во компании во неколку општини на територијата на град Скопје, преку која беа анкетирани вкупно 124 лица во периодот од 1- до 20 април 2018 година. Од вкупниот број анкетирани лица, 24 %, односно 30 лица беа на позиција на менаџери лидери, а 76 %, односно 94 лица беа вработени т.е. подредени.

Бројот на испитаници табеларно е прикажано на следнава табела:

Табела бр. 2 Табеларен приказ за број на анкетирани лица

Tabele 2 Tabele display the numer of respondents

Вид испитаници	број	процент
Менаџер лидер	30	24%
Вработени	94	76%

Графички прикажано на следниов графикон:



Графикон бр.1 Графички приказ за бројот на анкетираниите лица  
Graph.1 Graphical display of number of respondents

Анкетирање е спроведено со анкетни листови што јасно и прецизно се составени и формулирани, при што секој вработен може лесно да одговори. Во анкетата се содржани 10 (десет) прашања и сите се со одговор *да*, *не* и *безодговор*. По извршеното анкетирање, се пристапува кон процес на прибирање, анализа и обработка на податоците добиени од емпириското истражување, при што е дојдено до резултати што ќе се прикажат подолу. За сите резултати од сите десет поставени прашања, направен е табеларен и графички приказ. Во натамошниот дел се прикажани резултатите од истражувањето од анкетниот лист со кои беа анкетирани вработените, односно подредените и резултатите од анкетираниите менаџери лидери во претпријатијата. За да се утврди поврзаноста меѓу лидерските стилови и вештини врз продуктивноста на работата на тимовите во организациите, при статистичката обработка на податоците во ова истражување се користи  $\chi^2$  - тестот и коефициентот на контингенција (C).

#### 4.5. $\chi^2$ - Тест

Како метод на статистичката обработка на податоците што се добиени од оваа истражување се служиме со пресметување на  $\chi^2$  - тестот или познат



како Пирсонов коефициент на контингенција.<sup>54</sup> Овој вид статистичка обработка на податоците најчесто се употребува кога резултатите од истражувањето може да се изразат преку фреквенции.  $\chi^2$  - тестот претставува квадратирана разлика од збирот на очекуваните и добиените фреквенции. Основната формула за пресметување е следнава<sup>55</sup>:

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_i - f_o)^2}{f_o}$$

$f_o$ - претставуваат добиените фреквенции од емпириското истражување,  
 $f_i$ - претставуваат очекуваните фреквенции според поставената хипотеза.

Добиената вредност на  $\chi^2$  тестот се споредува со вредностите дадени во табела за одреден број степени на слобода, ако добиената вредност на  $\chi^2$  е поголема од вредноста на табелата на ниво на 5 % веројатност, тогаш не се потврдува поставената хипотеза, а се потврдува работната хипотеза. Вредноста на  $\chi^2$  за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,05 е 5,991. Висината на поврзаноста е добиена со помош на коефициентот на контингенција (C):

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{N + \chi^2}}$$

$\chi^2$ = пресметана вредност за  $\chi^2$

N= вкупниот број фреквенции

Коефициентот на контингенција се движи меѓу 0 и 1. Ако коефициентот е поблизу до 1, тогаш зависниот модалитет меѓу испитуваните варијабли е висок, а ако коефициентот е поблизу до 0, зависноста меѓу испитаните варијабли е слаба.

<sup>54</sup> контингенција (лат. contingentia), случајност, неизвесност, можност нештото да биде и поинаку отколку што е.

<sup>55</sup> Мицески Т. (2008) Здравствена статистика УГД Економски факултет -Штип

Спроведеното истражување е направено во повеќе организации на територијата на град Скопје. Анкетните прашалници се пополнети од 30 менаџери лидери и 94 вработени. Резултатите се прикажани во табеларен приказ со  $\chi^2$ - тест и анализа на добиените резултати.

Табела 3: Сумирани одговори на менаџерите и вработените од анкетните прашалници  
Table 3: Summarized responses of managers and employees according to survey questionnaires

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали менаџерот се одликува со добри лидерски карактеристики и вештини?	Да	27	90	54	57
	Не	0	0	9	10
	Без одговор	3	10	31	33
	Вкупно	30	100 %	94	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 29,710 C = 0,360					
2. Дали менаџерот применува правилни лидерски стилови за ефективно мобилизирање на вработените?	Да	25	83	51	54
	Не	0	0	11	12
	Без одговор	5	17	32	34
	Вкупно	30	100 %	94	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 22,801 C = 0,322					
3. Дали во организација се работи тимски?	Да	25	83	48	51
	Не	2	7	12	13
	Без одговор	3	10	34	36
	Вкупно	30	100 %	94	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 24,137 C = 0,328					

4. Дали тимовите во организацијата се добро формирани и функционираат правилно?	Да	22	73	44	47
	Не	3	10	15	16
	Без одговор	5	17	35	37
	Вкупно	30	100 %	94	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 14,425 C = 0,259					
5. Дали тимовите во организацијата се ефективни во нивното работење?	Да	20	68	41	44
	Не	4	13	9	10
	Без одговор	6	19	44	46
	Вкупно	30	100 %	94	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 16,750 C = 0,278					
6. Дали во организацијата се развиваат добри комуникациски и меѓучовечки односи ?	Да	23	77	44	47
	Не	1	3	15	16
	Без одговор	6	20	35	37
	Вкупно	30	100 %	94	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 21,223 C = 0,310					
7. Дали вработените се доволно мотивирани за нивно ефективно работењето?	Да	25	66	35	37
	Не	1	17	45	48
	Без одговор	4	17	14	15
	Вкупно	30	100 %	94	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 23,075 C = 0,322					
8. Дали со лидерски вештини и стилови на раководење во организацијата се развива пријатна работна средина?	Да	26	87	39	41
	Не	0	0	8	9
	Без одговор	4	13	47	50
	Вкупно	30	100 %	94	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 47,261 C = 0,437					

9. Дали во организацијата навремено се решаваат пројавените проблеми?	Да	25	83	30	32
	Не	2	7	44	47
	Без одговор	3	10	20	21
	Вкупно	30	100 %	94	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 46,039 C = 0,433					
10. Дали во организација континуирано се применуваат обуки на членовите на тимот за нивно попродуктивно работење?	Да	28	93	52	55
	Не	0	0	14	15
	Без одговор	2	7	28	30
	Вкупно	30	100 %	94	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 39,054 C = 0,404					

Првото прашање гласеше: Дали менаџерот се одликува со добри лидерски карактеристики и вештини? Анкетираните лица заокружуваат еден од одговорите: да, не и без одговор. Резултатите од ова прашање се претставени табеларно и графички.

Табела 4. Дали менаџерот се одликува со добри лидерски карактеристики и вештини?  
Table 4. Does the manager have good leadership features and skills?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали менаџерот се одликува со добри лидерски карактеристики и вештини?	Да	27	90	54	57
	Не	0	0	9	10
	Без одговор	3	10	31	33
	Вкупно	30	100 %	94	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 29,710 C = 0,360					

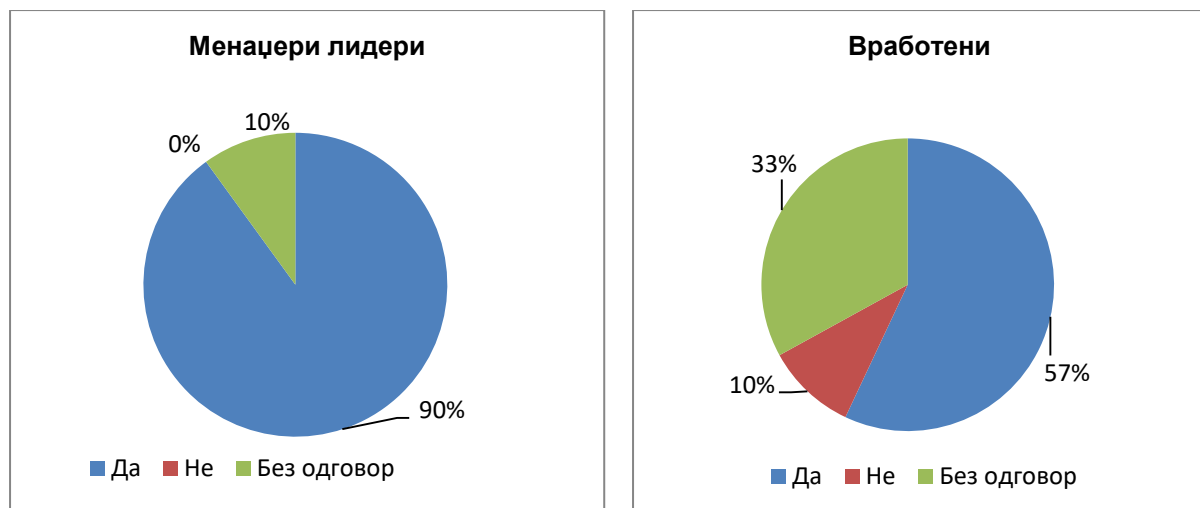
Пресметаните вредности на  $\chi^2$  тестот и коефициентот на контингенција  $C$  се следниве:

$$\chi^2_{0,05} \text{-тест (пресметана вредност)} = 29,710 > \chi^2_{00,5} \text{ тест (таблична вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,360$$

Пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот покажува дека добиените одговори од анкетирани менаџери лидери и анкетирани вработени се разликуваат, па затоа и добиената вредност на  $\chi^2$  тестот изнесува 29,710, а вредноста на коефициентот на контингенција изнесува 0,360. Па оттаму, пресметаната вредност на  $\chi^2$  за 2 степена на слобода и праг на значајност 5 % е поголема од табличната, која изнесува 5,991. Ова покажува дека одговорите на менаџерите лидери и вработените во однос на ова прашање не соодветствуваат. Исто така, и коефициентот на контингенција што го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност на дадените одговори меѓу лидерите и вработените има вредност 0,36, што значи слаба поврзаност. Интерпретираните податоци од одговорите што се дадени во табелата и графичкиот приказ меѓу испитаните групи укажуваат дека вработените не мислат дека менаџерот се одликува со добри лидерски карактеристики и вештини.

Графички приказ за одговорите на прашање бр.1: Дали менаџерот се одликува со добри лидерски карактеристики и вештини?



Графикон 2. Одликување на менаџер со добри лидерски карактеристики и вештини

Graph 2. Decorate a manager with good leadership features and skills

Најголемиот дел од лидерите, 90 %, сметаат дека во организацијата постојат менаџери лидери со добри лидерски карактеристики и вештини, додека 57 % од испитаните вработени сметаат дека во организациите постојат лидери со добри лидерски карактеристики и вештини. 33 % од вработените се без одговор, додека 10 % од нив сметаат дека менаџерот не се одликува со добри лидерски карактеристики и вештини.

*Второто прашање гласаше: Дали менаџерот применува правилни лидерски стилови за ефективно мобилизирање на вработените?* Анкетираните лица заокружуваат еден од одговорите: да, не и без одговор. Резултатите од ова прашање се претставени табеларно и графички.

Табела 5. Дали се применуваат правилни лидерски стилови за ефективно мобилизирање на вработените?

Table 5. Are the correct leadership styles used to effectively mobilize employees?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали менаџерот применува правилни лидерски стилови за ефективно мобилизирање на вработените?	Да	25	83	51	54
	Не	0	0	11	12
	Без одговор	5	17	32	34
	Вкупно	30	100 %	94	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 22,801 C = 0,322					

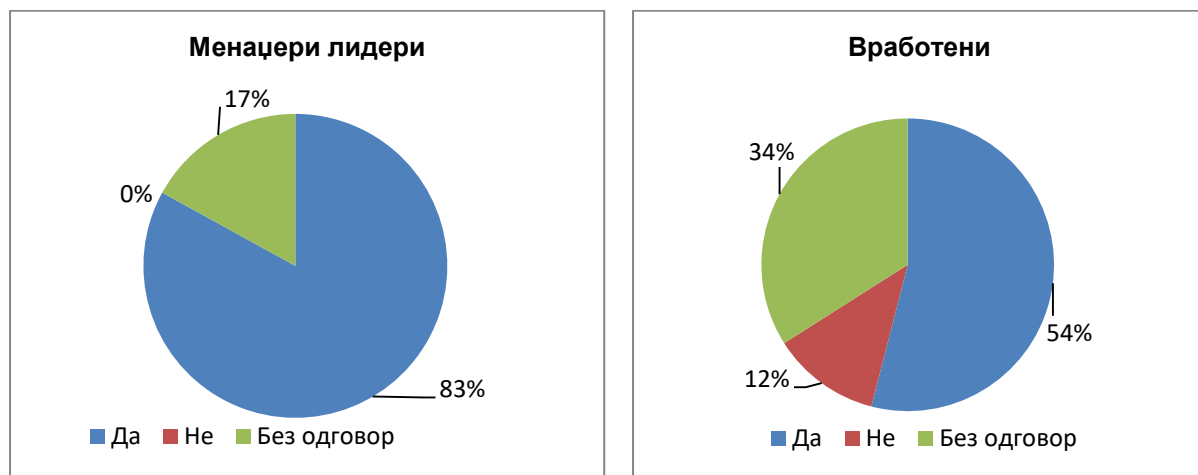
Пресметаните вредности на  $\chi^2$  тестот и коефициентот на контингенција C се следниве:

$$\chi^2_{0,05} \text{ -тест (пресметана вредност) } = 22,801 > \chi^2_{00,5} \text{ тест (таблична вредност) } = 5,991$$

$$C = 0,322$$

Пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот покажува дека добиените одговори од анкетираниите менаџери лидери и анкетираниите вработени се разликуваат, па затоа и добиената вредност на  $\chi^2$  тестот изнесува 22,801, а вредноста на коефициентот на контингенција изнесува 0,322. Ова покажува дека одговорите на менаџерите лидери и вработените во однос на ова прашање не соодветствуваат. Коефициентот на контингенција изнесува 0,32 и го покажува интензитетот на меѓусебната поврзаност меѓу одговорите на лидерите и вработените, кој во овој случај е слаб.

Графички приказ за одговорите на прашање бр.2: Дали менаџерот применува правилни лидерски стилови за ефективно мобилизирање на вработените?



Графикон 3. Правилни лидерски стилови за ефективно мобилизирање на вработените

Graph 3. Application of proper leadership styles for effectively mobilizing employees

Најголемиот дел од лидерите, 83 %, сметаат дека во организацијата постојат менаџери- лидери кои применуваат правилни лидерски стилови за ефективно мобилизирање на вработените, додека пак кај вработените 54 % сметаат дека менаџерите лидери применуваат правилни лидерски стилови за ефективно мобилизирање на вработените, но 34 % од испитаниците се без одговор.

Прашањето број 3 гласеше: Дали во организацијата се работи тимски? Анкетираните лица заокружуваат еден од одговорите: да, не и без одговор. Резултатите од ова прашање се претставени табеларно и графички.

Табела 6: Дали во организацијата се работи тимски?

Table 6: Does the organization work in a team?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали во организација се работи тимски?	Да	25	83	48	51
	Не	2	7	12	13
	Без одговор	3	10	34	36
	Вкупно	30	100 %	94	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 24,137 C = 0,328					

Значи, пресметаната вредност на  $\chi^2_{0,05}$  тестот, ја покажува следната релација:

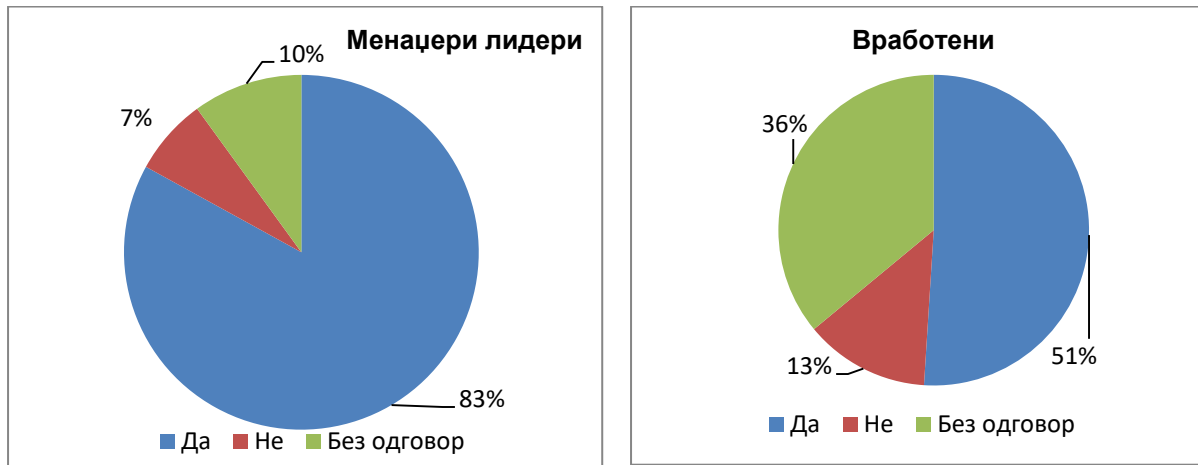
$$\chi^2_{0,05} \text{ -тест (пресметана вредност) } = 24,137 > \chi^2_{0,05} \text{ тест (таблична вредност) } = 5,991$$

$$C = 0,328$$

Од добиените резултати, јасно се воочува дека добиените одговори од анкетираните менаџери лидери и анкетираните вработени се разликуваат, па затоа и добиената вредност на  $\chi^2$  тестот изнесува 24,137, а вредноста на коефициентот на контингенција изнесува 0,328. Ова покажува дека одговорите на менаџерите лидери и вработените во однос на ова прашање не соодветствуваат. Исто така, и коефициентот на контингенција што го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност на дадените одговори меѓу лидерите и вработените, има вредност 0,328, што значи умерена поврзаност. Интерпретираните податоците од одговорите што се дадени во табелата и графичкиот приказ меѓу испитаните групи, укажуваат дека вработените не мислат дека во организацијата се работи тимски.



Графички приказ за одговорите на прашање број 3. Дали во организацијата се работи тимски?



Графикон 4 . Дали во организацијата се работи тимски?

Graph 4. Does the organization work in a team?

Најголемиот дел од менаџерите- лидери, 83 % сметаат дека во организацијата се работи тимски, додека пак половина од испитаниците вработени, вкупно 51 % се изјасниле дека во организациите се работи тимски, 13 % не се согласуваат дека се работи тимски, а 36 % се без одговор.

*Прашањето број 4 гласеше: Дали тимовите во организацијата се добро формирани и функционираат правилно? Анкетираните лица заокружуваат еден од одговорите: да, не и без одговор. Резултатите од ова прашање се претставени табеларно и графички.*

Табела 7: Дали тимовите во организацијата се добро формирани и функционираат правилно?

Table 7: Are the teams in the organization well formed and functioning properly?

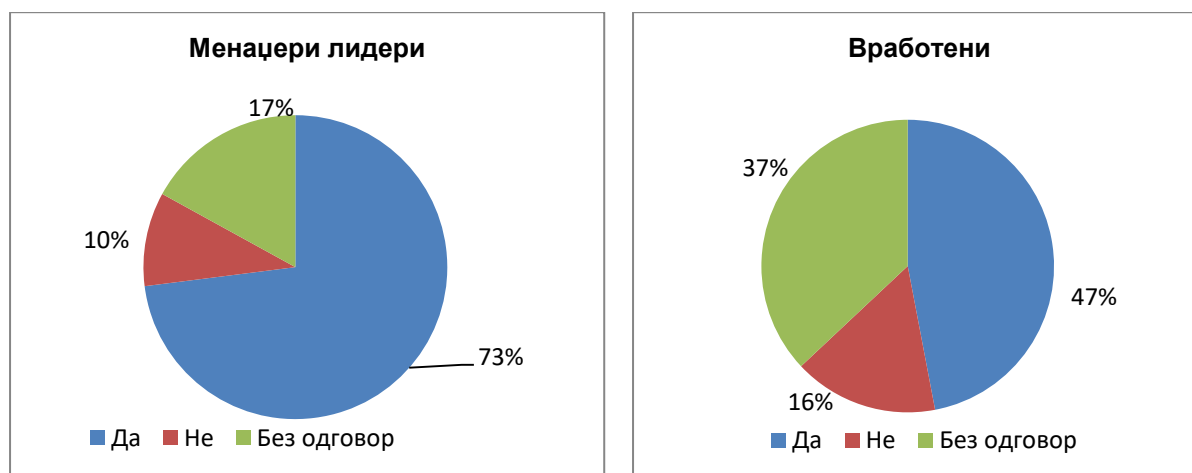
Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
4. Дали тимовите во организацијата се добро формирани и функционираат правилно?	Да	22	73	44	47
	Не	3	10	15	16
	Без одговор	5	17	35	37
	Вкупно	30	100 %	94	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 14,425 C = 0,259					

$$\chi^2_{0,05} \text{ -тест (пресметана вредност) } = 14,425 > \chi^2_{00,5} \text{ тест (таблична вредност) } = 5,991$$

$$C = 0,259$$

Од резултатите што се добиени, може да се заклучи дека  $\chi^2$ -тестот покажува дека добиените одговори од анкетираниите менаџери лидери и анкетираниите вработени за ова прашање повторно се разликуваат. Добиената вредност на  $\chi^2$  тестот изнесува 14,425, а вредноста на коефициентот на контингенција C изнесува 0,259, што покажува поголема табличната вредност за  $\chi^2$  за 2 степени на слобода и праг на значајност 5% што изнесува 5,991. Со тоа се укажува дека одговорите на лидерите и вработените и за оваа прашање не се исти. Коефициентот на контингенција има вредност од 0,259 и го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност меѓу одговорите на лидерите и вработените, и во овој случај тој е многу слаб.

Графички приказ за одговорите на прашање број 4: Дали тимовите во организацијата се добро формирани и функционираат правилно?



Графикон 5. Дали тимовите во организацијата се добро формирани и функционираат правилно?

Graph 5. Are the teams in the organization well formed and functioning properly?

Поголемиот дел од менаџерите лидери, 73 % сметаат дека тимовите во организацијата се добро формирани и функционираат правилно, додека пак помалку од половина од испитаниците вработени, вкупно 47 % се изјасниле дека тимовите во организацијата се добро формирани и функционираат правилно, 16 % не се согласуваат во врска на ова прашање, а 37 % се без одговор.

*Прашањето со реден број 5 гласеше: Дали тимовите во организацијата се ефективни во нивното работење?* Анкетираните лица заокружуваат еден од одговорите: да, не и без одговор. Резултатите од ова прашање се претставени табеларно и графички.

Табела 8: Дали тимовите во организацијата се ефективни во нивното работење?

Table8: Are the teams in the organization effective in their work?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
5. Дали тимовите во организацијата се ефективни во нивното работење?	Да	20	68	41	44
	Не	4	13	9	10
	Без одговор	6	19	44	46
	Вкупно	30	100 %	94	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 16,750 C = 0,278					

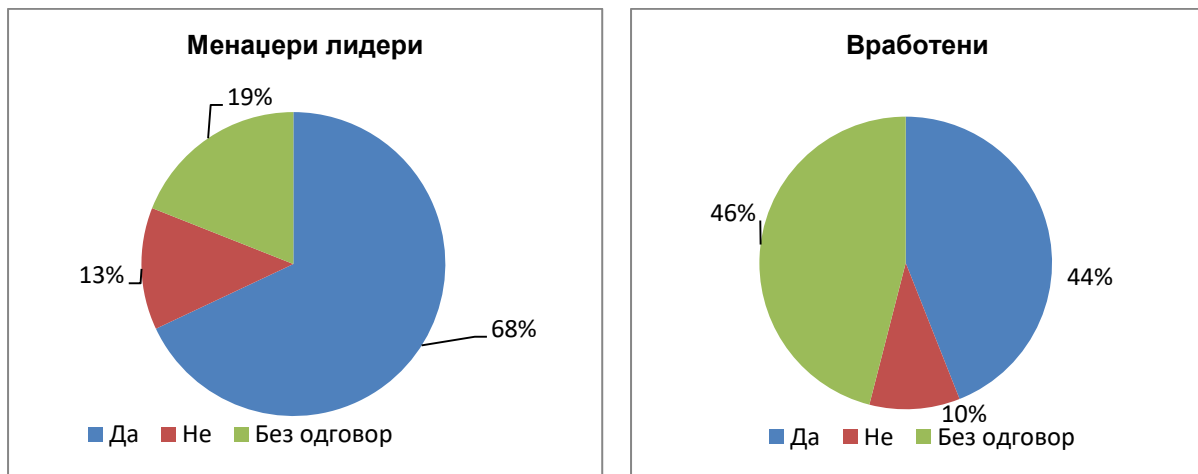
$$\chi^2_{0,05} \text{ -тест (пресметана вредност) } = 16,750 > \chi^2_{00,5} \text{ тест (таблична вредност) } = 5,991$$

$$C = 0,278$$

Според резултатите што се добиени од одговорите на испитаните групи по наведеното прашање дали тимовите работат ефективно, се гледа дека добиената вредност на  $\chi^2$  тест и вредноста на коефициентот на контингенција покажуваат дека дадените одговори не содејствуваат. Всушност, пресметаната вредност за  $\chi^2$  тестот изнесува 16,750, што е поголема од табличната вредност, која изнесува 5,991. Коефициентот на контингенција изнесува 0,278, што значи

дека постои слаба поврзаност на одговорите на испитаниците. Добиените резултати јасно покажуваат дека добиените одговори од анкетираниите менаџери лидери и анкетираниите вработени се разликуваат.

Графички приказ за одговорите на прашање број 5: Дали тимовите во организацијата се ефективни во нивното работење?



Графикон 6. Дали тимовите во организацијата се ефективни во нивното работење?

Graph 6. Are the teams in the organization effective in their work?

68 % од менаџерите лидери сметаат дека тимовите во организацијата се ефективни во нивното работење, додека пак помалку од половина од испитаниците вработени, вкупно 44 %, се изјасниле дека тимовите во организацијата се ефективни во нивното работење, 10 % не се согласуваат, а 46 % се без одговор.

*Прашањето број 6 гласеше: Дали во организацијата се развиваат добри комуникациски и меѓучовечки односи?* Анкетираниите лица заокружуваат еден од одговорите: да, не и без одговор. Резултатите од ова прашање се претставени табеларно и графички.

Табела 9: Дали во организацијата се развиваат добри комуникациски и меѓучовечки односи ?

Table 9: Does the organization develop good communication and interpersonal relationships?

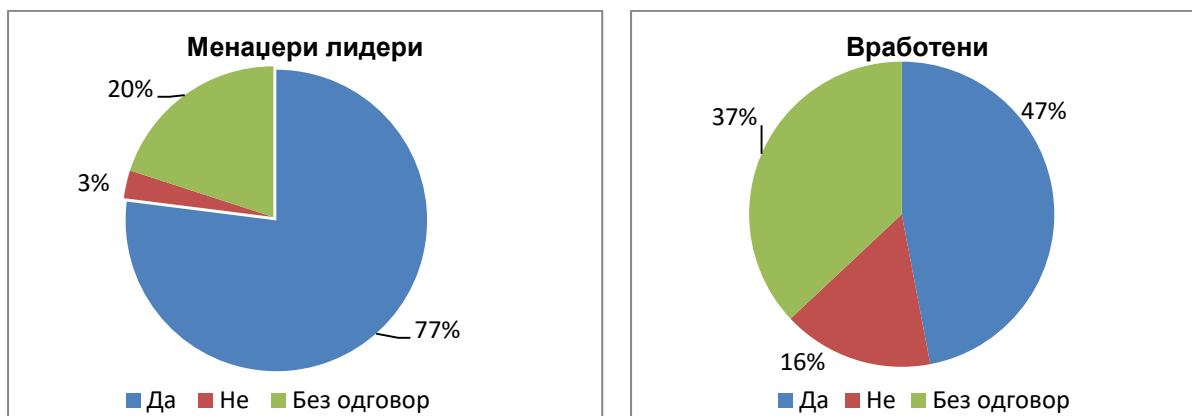
Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
6. Дали во организацијата се развиваат добри комуникациски и меѓучовечки односи?	Да	23	77	44	47
	Не	1	3	15	16
	Без одговор	6	20	35	37
	Вкупно	30	100 %	94	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 21,223 C = 0,310					

$$\chi^2_{0,05} \text{-тест (пресметана вредност)} = 21,223 > \chi^2_{00,5} \text{ тест (таблична вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,310$$

Од добиените резултати,  $\chi^2$ -тестот покажуваат дека добиените одговори од анкетираниите менаџери лидери и анкетираниите вработени се разликуваат, па затоа и добиената вредност на  $\chi^2$  тестот изнесува 21,223, а вредноста на коефициентот на контингенција изнесува 0,310. Ова покажува дека одговорите на менаџерите лидери и вработените во однос на ова прашање не соодејствуваат. Исто така, и коефициентот на контингенција што го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност на дадените одговори меѓу лидерите и вработените има вредност 0,310, што значи умерена поврзаност. Презентираните податоците од одговорите што се дадени во табелата и графичкиот приказ меѓу испитаните групи укажуваат дека вработените не мислат дека во организацијата се развиваат добри комуникациски и меѓучовечки односи.

Графички приказ за одговорите на прашање број 6: Дали во организацијата се развиваваат добри комуникациски и меѓучовечки односи ?



Графикон 7. Дали во организацијата се развиваваат добри комуникациски и меѓучовечки односи ?

Graph 7. Does the organization develop good communication and interpersonal relationships?

Вкупно 77 % од менаџерите лидери сметаат дека во организацијата се развиваат добри комуникациски и меѓучовечки односи, додека пак помалку од половина од испитаниците вработени, вкупно 47 %, се изјасниле дека во организацијата се развиваат добри комуникациски и меѓучовечки односи, 16 % не се согласуваат, а 37 % се без одговор.

*Прашање број 7 гласеше: Дали вработените се доволно мотивирани за нивно ефективно работењето?* Анкетираните лица заокружуваат еден од одговорите: да, не и без одговор. Резултатите од ова прашање се претставени табеларно и графички.

Табела 10: Дали вработените се доволно мотивирани за нивно ефективно работење?  
 Table10: Are employees motivated enough for their effective operation?

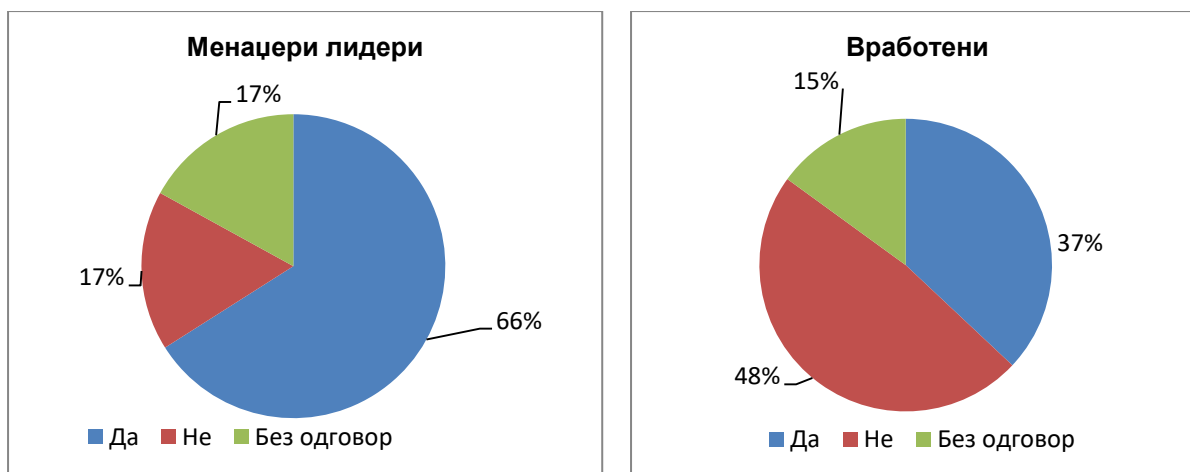
Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
7. Дали вработените се доволно мотивирани за нивно ефективно работењето?	Да	25	66	35	37
	Не	1	17	45	48
	Без одговор	4	17	14	15
	Вкупно	30	100 %	94	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 23,075 C = 0,322					

$$\chi^2_{0,05} \text{ -тест (пресметана вредност) } = 23,075 > \chi^2_{00,5} \text{ тест (таблична вредност) } = 5,991$$

$$C = 0,322$$

Резултатите од  $\chi^2$ -тестот покажуваат дека добиените одговори од анкетираниите менаџери лидери и анкетираниите вработени се разликуваат. Тоа може да се воочи и од добиената вредност на  $\chi^2$  тестот, која изнесува 23,075 и вредноста на коефициентот на контингенција, која изнесува 0,322. Ова покажува дека одговорите на менаџерите лидери и вработените во однос на ова прашање не соодејствуваат, а исто така и коефициентот на контингенција што го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност на дадените одговори меѓу лидерите и вработените, има вредност 0,322, што значи умерена поврзаност. Презентираните податоците од одговорите што се дадени во табелата и графичкиот приказ меѓу испитаните групи, укажуваат дека вработените не мислат дека во организацијата вработените се доволно мотивирани.

Графички приказ за одговорите на прашање број 7: Дали вработените се доволно мотивирани за нивно ефективно работењето?



Графикон 8. Дали вработените се доволно мотивирани за нивно ефективно работењето?

Graph 8. Are employees motivated enough for their effective operation?

Од испитаниците менаџери лидери, 66 % сметаат дека во организацијата се доволно мотивирани за нивно ефективно работење, додека помалку од половина од испитаниците вработени, вкупно 48 % се изјасниле дека во организацијата се доволно мотивирани, 37 % не се согласуваат, а 15 % се без одговор.

Прашање со реден број 8 гласеше: Дали со лидерски вештини и стилови на раководење во организацијата се развива пријатна работна средина? Анкетираниите лица заокружуваат еден од одговорите: да, не и без одговор. Резултатите од ова прашање се претставени табеларно и графички.

Табела11: Дали со лидерски вештини и стилови на раководење во организацијата се развива пријатна работна средина?

Table11: Does the leadership skills and leadership styles in the organization develop a pleasant working environment?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
8. Дали со лидерски вештини и стилови на раководење во организацијата се развива пријатна работна средина?	Да	26	87	39	41
	Не	0	0	8	9
	Без одговор	4	13	47	50
	Вкупно	30	100 %	94	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 47,261 C = 0,437					

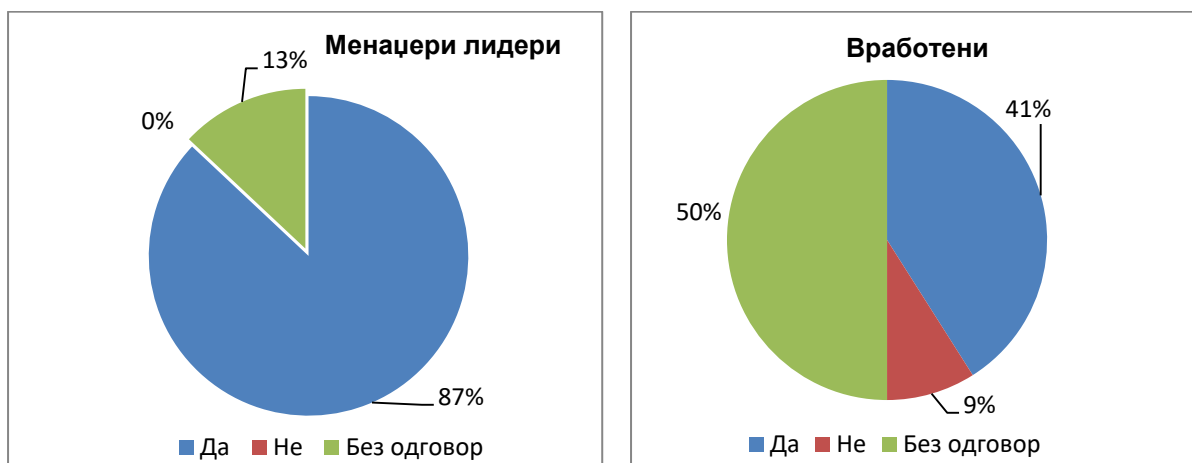


$$\chi^2_{0,05} \text{-тест (пресметана вредност)} = 47,261 > \chi^2_{00,5} \text{ тест (таблична вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,437$$

По ова прашање може да се констатира дека пресметаната вредност за  $\chi^2$  изнесува 47,261 и е поголема од 5,991, што претставува гранична вредност од таблицата за  $\chi^2$  за 2 степена на слобода и праг на значајност 5 %. Одговорите на лидерите и вработените и за оваа прашање не содејствуваат.

Графички приказ за одговорите на прашање број 8: Дали со лидерски вештини и стилови на раководење во организацијата се развива пријатна работна средина?



Графикон 9: Дали со лидерски вештини и стилови на раководење во организацијата се развива пријатна работна средина?

Graph 9: Does the leadership skills and leadership styles in the organization develop a pleasant working environment?

Голем процент од испитаниците менаџери лидери, 87 %, сметаат дека со лидерски вештини и стилови на раководење во организацијата се развива пријатна работна средина, додека помалку од половина од испитаниците вработени, вкупно 41 %, се изјасниле позитивно за ова прашање, 9 % не се согласуваат, а дури 50 % се без одговор.

Претпоследното прашање со реден број 9 гласеше: Дали во организацијата навремено се решаваат пројавените проблеми? Анкетираните лица заокружуваат еден од одговорите: да, не и без одговор. Резултатите од ова прашање се претставени табеларно и графички.

Табела12: Дали во организацијата навремено се решаваат пројавените проблеми?

Table12: Does the organization solve the problems in a timely manner?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
9. Дали во организацијата навремено се решаваат пројавените проблеми?	Да	25	83	30	32
	Не	2	7	44	47
	Без одговор	3	10	20	21
	Вкупно	30	100 %	94	100 %

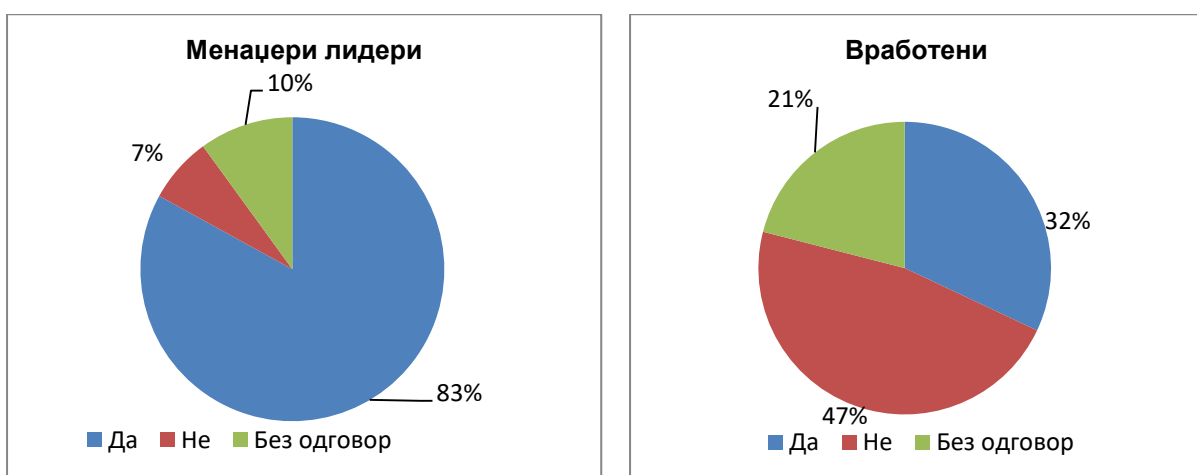
Пресметаниот  $\chi^2$ -тест изнесува: 46,039  
C = 0,433

$$\chi^2_{0,05} \text{-тест (пресметана вредност)} = 46,039 > \chi^2_{00,5} \text{тест (таблична вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,433$$

И по ова прашање може да се констатира дека пресметаната вредност за  $\chi^2$  изнесува 46,039 и е поголема од 5,991, што претставува гранична вредност од таблицата за  $\chi^2$  за 2 степен на слобода и праг на значајност 5 %. Одговорите на лидерите и вработените и за оваа прашање не содејствуваат.

Графички приказ за одговорите на прашање број 9: Дали во организацијата навремено се решаваат пројавените проблеми?



Графикон 10: Дали во организацијата навремено се решаваат пројавените проблеми?

Graph 10: Does the organization solve the problems in a timely manner?

83 % од испитаниците менаџери лидери сметаат дека во организацијата навремено се решаваат пројавените проблеми, додека помалку од половина од испитаниците вработени, вкупно 47 %, се изјасниле позитивно за ова прашање, 21 % не се согласуваат дека во организацијата навремено се решаваат пројавените проблеми, а 32 % се без одговор.

*Десеттото, а воедно и последното прашање гласи: Дали во организацијата континуирано се применуваат обуки на членовите на тимот за нивно попродуктивно работење?* Анкетираните лица и на ова прашање одговараа на три понудени одговори, да, не и без одговор. Резултатите, како и сите претходно, ќе се претстават табеларно и графички.

Табела13: Дали во организација континуирано се применуваат обуки на членовите на тимот за нивно попродуктивно работење?

Table13: Does the organization continuously use trainings for team members for their more efficient working?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
10. Дали во организација континуирано се применуваат обуки на членовите на тимот за нивно попродуктивно работење?	Да	28	93	52	55
	Не	0	0	14	15
	Без одговор	2	7	28	30
	Вкупно	30	100 %	94	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 39,054 C = 0,404					

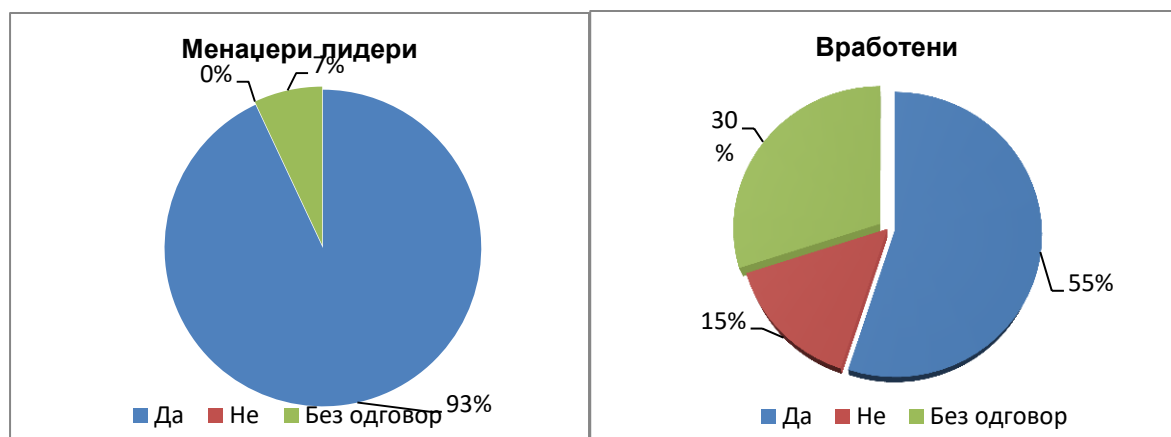
$$\chi^2_{0,05} \text{ -тест (пресметана вредност) } = 39,054 > \chi^2_{00,5} \text{ тест (таблична вредност) } = 5,991$$

$$C = 0,404$$

Од добиените резултати,  $\chi^2$ -тестот покажува дека добиените одговори од анкетираните менаџери лидери и анкетираните вработени се разликуваат, па затоа и добиената вредност на  $\chi^2$  тестот изнесува 39,054 и вредност на

коэффициентот на контингенција изнесува 0,404. Ова покажува дека одговорите на менаџерите лидери и вработените во однос на ова прашање се разликуваат.

Графички приказ за одговорите на прашање број 10. Дали во организација континуирано се применуваат обуки на членовите на тимот за нивно попродуктивно работење?



Графикон 11. Дали во организација континуирано се применуваат обуки на членовите на тимот за нивно попродуктивно работење?

Graph 11. Does the organization continuously use trainings for team members for their more efficient working?

Најголемиот дел од менаџерите лидери, 93 %, одговориле дека во организацијата континуирано се применуваат обуки, со цел попродуктивно работење, 7 % се без одговор, додека повеќе од половина од испитаниците вработени, вкупно 55 %, се изјасниле дека во организацијата континуирано се применуваат обуки.

Како општ заклучок од ова истражување може да се забележи дека одговорите на менаџерите лидери во претпријатијата што беа цел на истражување не се совпаѓаат со размислувањата, одговорите на вработените. Од добиените резултати можеме да констатираме дека постојат спротивставени ставови во однос на анкетираниите субјекти, менаџерите и вработените. Исто така дека по сите искази на прашалникот, пресметаната вредност на  $\chi^2$ - тестот покажува поголема гранична вредност дадена во таблицата, од што може да се заклучи дека одговорите на менаџерите и

вработените не соодејствуваат, односно се разликуваат. Добиените вредности на степенот на контингенција, во ова истражување општо гледано, покажува релативно слаб интензитет на поврзаност.

Од анализираните резултати може да се заклучи дека во организациите вработените од различни структури имаат различно мислење околу поставената хипотеза. Според нашето истражување, фактичката состојба е дека во организациите улогата на лидерските вештини и стилови нема големо влијание врз продуктивноста на тимовите во организацијата.

## Петта глава:

### 5. Преферирање на активности за унапредување на лидерските вештини и стилови во насока на зголемување на продуктивноста на тимовите во организацијата

#### 5.1. Континуирано оспособување на лидерите за подобрување на нивните знаења и вештини

Лидерите мораат континуирано да вложуваат во себе, надградувајќи ги своите знаења и вештини. Преку најразлични обуки, лидерот ги учи вештините на добар лидер, додека знаењето се проширува со разни форми на формално и неформално учење и образование.

Постојат повеќе начини со кои лидерите ги подобруваат своите знаења и вештини, и тоа<sup>56</sup>:

- *Курсеви за лидерство*
- *Работилници*
- *Тренинг, советување и менторство*
- *Рефлексивно пишување и водење дневник*
- *Активно учење*
- *Играње улоги и симулации*
- *Размена на лидерство*
- *Психометриско тестирање*
- *360 степени процена*
- *Лидерски консултации*
- *Е-учење*

Лидерските знаења и вештини се зајакнуваат преку посета на курсеви за лидерство, кои нудат програми за развој на лидерот. На курсевите најчесто се обработуваат теми што се поврзани за тоа како да се изгради личноста во успешен водач, кои техники треба да ги користи за успешно водење на тим, кои се карактеристики на успешен лидер итн. Ова помага во подобрување на целокупното работење на тимот и воопшто на целата организација.

---

<sup>56</sup> Bolden Richard (2005), What is Leadership Development? Purpose & Practice, University of Exeter.

Работилниците исто така претставуваат еден вид за подобрување на лидерските знаења и вештини. Нивната цел е директно пренесување на вештините врз таргет групите. Тие најчесто се спроведуваат во рамките на тековните проектни активности.

Тренинг, советувања и менторство се поими за активности што се користат најчесто во организациското однесување и организацискиот развој. Тие претставуваат три аспекти на можен развој на односите во тимот и организацијата. Тренингот се однесува на користење на секојдневни работни искуства и обично има фокус во насока на решавање на вистинските предизвици на работното место. Советувањето е слично на тренингот, но најчесто се поврзува со психолошка димензија на проблемот. Советувањето не се однесува на давање совети, туку да ги натера луѓето да ги гледаат работите од различно гледиште и поттикнување да преземат акции во однос на решавање на своите лични проблеми. Менторството обично се опишува како однос меѓу постар и помлад член во организацијата, кое е насочено кон унапредување и поддршка кон помладиот член<sup>57</sup>. Центарот за извонредност во лидерството прави разлика меѓу овие три поими и укажува на тоа дека советувањето првенствено се базира врз решавање на лични проблеми врз основа на минатото искуство, тренингот се фокусира на неодамнешни, тековни и идни перформанси, додека менторството трае подолгорочно и е насочено кон развој и градење на кариера<sup>58</sup>.

Со цел да се унапредат лидерските вештини и знаења се јавуваат и рефлексивно пишување и водењето на дневник. Лидерите треба да се служат со иновативни методи што овозможуваат преку развојни програми и практики да го интегрираат своето знаење во организацискиот живот. Рефлексивното пишување претставува форма на лично портфолио за развој во кое лидерите ги запишуваат секојдневните работни искуства. Водењето дневник, пак, претставува лична работа што се споделува само со персоналниот учител или тренер. Тоа подоцна прераснува во „жив“ документ во кој се впишани сите дотогашни искуства и примери од организацискиот живот.

---

<sup>57</sup> J. L. Fowler and J. G. O’Gorman, 2005, Mentoring Functions: A Contemporary View of the Perceptions of Mentees and Mentors, School of Human Services, Logan Campus, Griffith University, Brisbane, Q. 4111, Australia.

<sup>58</sup> CEL (2005) The Centre for Excellence in Leadership.

Активното учење е моќен и ефективен метод за развој на лидерството. Тоа претставува подиректно вклучување на учесниците во процесот на учење и надградување<sup>59</sup>. Терминот е воведен од страна на англискиот научник Р. В.Реванс<sup>60</sup>.

Според научниците Bonwell & Eison<sup>61</sup>, активното учење е метод на учење во кој учесниците се активно или искусствено вклучени во процесот на учење и каде што постојат различни нивоа на активно учење, во зависност од учесниците.

Играњето улоги и симулации е метод преку кој учесниците создаваат сопствен стил на однесување и сопствена верзија на гледање на нештата. Играњето улоги е всушност еден вид симулација, обично интеракција меѓу двајца, кои се трудат да прикажат техники или уважбани вештини, но понекогаш претставува и метод што се користи во поголема група што работи на проблеми и прашања што ги засега сите учесници.

Размена на лидерство претставува можност за искусствено учење што им овозможува на учесниците да работат во парови, набљудувајќи го лидерството во практика. Процесот на размена ги содржи следниве чекори односно активности<sup>62</sup>: *работа во парови*- учесниците работат во парови и имаат назначен тренер, изведба на улоги на домаќин и набљудувач - еден член од парот првично дејствува како домаќин, а другиот како набљудувач, посетите обично се меѓу 3 до 5 дена по лице, ротација на улогите на домаќин и набљудувач како друга изведба, каде што улогите се менуваат, при што набљудувачот станува домаќин и обратно, давање повратни информации и разгледување – следење на секоја размена, при што двајцата партнери обезбедуваат повратни информации и рефлексивна хартија – процес што завршува со пишување на рефлексивна хартија од страна на секој партнер, учесник во процесот.

---

<sup>59</sup>David Weltman, A Comparison of Traditional and Active Learning Methods: An Empirical Investigation Utilizing a Linear Mixed Model, PhD Thesis, The University of Texas at Arlington, 2007, стр.7.

<sup>60</sup>Р. В.Реванс (1907-2003)

<sup>61</sup> Bonwell, C. C., & Eison, J. A. (1991). Active Learning: Creating Excitement in the Classroom. ASHE-ERIC Higher Education Report, Washington DC: School of Education and Human Development, George Washington University.

<sup>62</sup> Gosling, J. (2004), Leadership Development in Management Education. Business Leadership Review 1(1). Available online at: [[www.mbaworld.com/blrissues/article1.htm](http://www.mbaworld.com/blrissues/article1.htm)].



Психометриско тестирање според Дона Ладкин претставува процес на психолошко тестирање, со помош на инструменти што им се лесно достапни на професионалци од човечки ресурси и на оние што работат на развој на лидерот. Инструментите можат да се поделат на два типа, и тоа: инструменти што ги претставуваат поединците, личните преференции и оние што ги идентификуваат карактеристиките на личноста<sup>63</sup>.

Исто така се применува 360 степени процена, што претставува еден од поновите трендови на унапредување на лидерските вештини и знаења во организацискиот развој. Овој метод на оценување претставува процес на собирање и споредување на повратните информации од подредените, кој е во форма на прашалник, едната верзија е процес на самооценување, а другата верзија процес на оценување од страна на претпоставените или колегите.

Лидерски консултации често се користат како начин на олеснување на процесите и интеракциите. Овој метод се користи како платформа од која произлегуваат пошироки организациски иницијативи и стратемиски императиви.

Е-учење претставува учење што овозможува поголема флексибилност и помали трошоци. Луѓето имаат онлајн-пристап до сите материјали што можат да им помогнат во процесот на надоградување.

Сите овие начини помагаат на лидерите во континуирано подобрување на нивните знаења и вештини. Кој начин ќе го употребат зависи од личите перцепции на лидерот, во поглед на можностите што ги нудат овие начини на подобрување на вештините и знаењата.

## **5.2. Користење на најсоодветен стил на раководење во насока на зголемување на продуктивноста на тимот**

Според Feld Filder, стилот на раководење е дел од човечката личност, па поради тоа организацијата мора да избере лидер што ќе одговара на потребите на организацијата<sup>64</sup>.

Едни истражувањата што се спроведуваат на оваа проблематика, идентификуваат два клучни дводимензионални стила на раководење, и тоа, стил на иницијална структура и стил на „разгледување“. Првиот стил

---

<sup>63</sup> Професор по лидерство и етика

<sup>64</sup> Fiedler, Fred E. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill and Mahar, L.

подразбира однесување во кое лидерот им дава задачи на следбениците и се грижи производството да се одвива што е можно поправилно, кое е основата за постигнување на дефинираните цели на организацијата. Вториот стил подразбира лидер, кој, пред сè, работи на развивање доверба меѓу членовите на групата, учество и повеќенасочна комуникација и разбирање на индивидуалните улоги и потреби на организациски членови. Првиот стил ги има карактеристиките на производствено ориентиран лидер, односно лидер што е ориентиран кон задачи, а според другиот стил лидер ориентиран кон грижа за луѓето и за односите меѓу луѓето. Истражувањата сугерираат дека двата стила се во функција на постигнување поголеми ефекти, ако водачите наметнат висока почетна структура и грижа за вработените.

Според други истражувања, исто така постојат два вида раководење и тоа едниот е насочен кон вработените, а другиот се фокусира на задачите, односно производство. Овие истражувањата истакнуваат дека првиот стил на лидерство е поприфатлив. Овој стил ја прави поефикасна групната работа и е насочено кон задоволување на индивидуалните потреби на членовите на групата. Таа се базира врз општата контрола и развивање на моралот и кохезијата на групата, со цел да се намалат тензиите и фрустрациите, како и развој на самоиницијативност и лојалност. Другиот стил на лидерство, ориентиран кон задачата произведува отпор што резултира со пониски резултати на изведбата и незадоволство на членовите на групата. Главниот недостаток на овој лидерски концепт е во тоа што е едnodимензионален, бидејќи лидерот е ориентиран или кон вработените или кон работните задачи. Затоа можеме да заклучиме дека дводимензионалниот стил на лидерство е посоодветен бидејќи лидерите можат да го приспособуваат својот стил на раководење согласно со околностите и ситуациите.

### **5.3. Подигнување на задоволството во работењето преку развивање добри меѓучовечки односи, добри комуникациски вештини и добра мотивираност на членовите на тимовите**

Задоволството на работното место е важна карактеристика кај продуктивните тимови во организацијата. Тоа може да се дефинира како когнитивна, афективна и евалуативна реакција на поединците на своето

работно место. Има три основни компоненти<sup>65</sup>:

- *когнитивна компонента*, го содржи она што човекот верува дека го знае;
- *евалуативна компонента*, се однесува на тоа колку се сака или не се сака некоја работа или личност;
- *бихевиористичка компонента*, содржи одредена предиспозиција, да се дејствува во одредена насока.

Истражувањата што се однесуваат на оваа проблематика можат да се набљудуваат како општ став спрема работата и како задоволство на работното место, според пет различни димензии, и тоа: плата, работата како таква, можност за промоција, подредени и соработници. Покрај ова, може да се сретнат и други фактори според кои се мери задоволството на работното место, а тоа се: задоволство што произлегува од извршување на некоја одредена работа, задоволство поради припаѓање на одредена работна група, задоволство поради припаѓање во организацијата, задоволство поради материјалната положба, задоволство поради статусот итн.

Постојат две основни теории околу постоењето на овој феномен. Херцберговата теорија на два фактора и Локовата теорија на вредности.

### ***Херцбергова теорија на два фактора***

Пред повеќе од триесет години, Фредерик Херцберг направил истражување на околу двесте испитаници, според кое дошол до согледување дека различни фактори влијаат врз задоволството, односно незадоволството на работното место. Незадоволството се доведува во врска со условите што ја опкружуваат работата, како, на пример, платата, политиката на компанијата, работните услови, сигурност на работата и слично. Овие фактори Херцберг ги нарекува хигиенски фактори, бидејќи оневозможуваат негативни реакции.

Од друга страна, пак, задоволството се доведува во врска со факторите што се однесуваат на самата работа и работно место, или нешто што е

---

<sup>65</sup> S.G Susn-1ar .V.Zirnanir. Organizuc'iono ponniunje, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet, Subotica. 2005. str.135-136.

директна последица од самата работа, како што се: можноста за напредување, можноста за личен развој, признание, одговорност, успех во работата. Овие фактори Херцберг ги нарекува мотивациски фактори, бидејќи се поврзуваат со висок степен на задоволство на работното место<sup>66</sup>.

### ***Локова теорија на вредности***<sup>67</sup>

Оваа теорија укажува на тоа дека задоволството на работното место зависи од повеќе фактори и вклучува три главни компоненти: општа вредност, карактерна вредност и перцепција. Првата компонента на задоволство на работата се вредностите. Едвин Лок ги дефинира вредностите во смисла на тоа што личноста свесно или несвесно сака да постигне. Друга компонента на задоволството од работата е карактерната вредност. Луѓето не се разликуваат само по вредностите што ги имаат, туку и од карактерот што го имаат и кој многу влијае врз степенот на нивното задоволство од работата. Третата компонента на задоволство од работата е перцепцијата. Задоволството ја одразува перцепцијата за сегашната ситуација, но сепак, перцепцијата не мора да биде целосно точен одраз на објективната реалност.

Од многубројните фактори што влијаат врз задоволството на работното место, можеме да издвоиме две основни категории, и тоа: оние што се однесуваат на организацијата и извршената работа и оние што се однесуваат на личните карактеристики на самите вработени.

Организациски детерминанти на задоволството на работното место се<sup>68</sup>:

1. *Системот на наградување*, кој се однесува на прашањата поврзани со плата, стимулации и наградување.
2. *Контрола на квалитетот*, задоволството на работното место се зголемува доколку вработените веруваат во компетенциите на своите претпоставени, работат во нивни интерес и спрема нив се однесуваат достоинствено и со почит.

<sup>66</sup> J. Greenberg, A. B. Baron, (1998), Ponashanje u organizacijama, Zelnid, Beograd. стр. 160-161.

<sup>67</sup> J. Greenberg, A. B. Baron, (1998), Ponashanje u organizacijama, Zelnid, Beograd. стр. 161-162.

<sup>68</sup> J. Greenberg, A. B. Baron, (1998), Ponashanje u organizacijama, Zelnid, Beograd.

3. *Децентрализација на моќта*, кога поголем број луѓе, не само еден, можат да носат одлуки и слободно да учествуваат во донесување на одлуките.
4. *Работни и социјални стимулации*, се однесува на луѓето што се задоволни на своето работно место, доколку не се премногу или премалку оптоварени со работата и ако таа е доволно интересна и предизвикувачка.
5. *Пријатни работни услови*, задоволството се намалува доколку во работната средина има премногу луѓе, доколку таа е мрачна и бучна со екстремни температури и лош квалитет на воздухот.

Лични детерминанти на задоволството на работното место се<sup>69</sup>:

1. Лични вредности кај луѓето, самопочитување и способност да се поднесе стресот на работното место.
2. Статусот и работниот стаж, колку е поголем статусот на вработениот во хиерархиската структура во организацијата, толку задоволството на работното место е поголемо.
3. Колку работата е во согласност со интересите на вработениот, толку вработениот е позадоволен.
4. Општо задоволство во животот, колку луѓето се задоволни во сите аспекти на своето живеење, толку се позадоволни на работното место.

Луѓето имаат најразлични ставови околу тоа што претставува задоволството во работењето, дали се тоа парите што ги заработуваат, работните услови итн. Подигнување на задоволството во работењето е вкупен процес на развивање на добри меѓучовечки односи со колегите, добра комуникација и разбирање со соработниците и добра мотивираност на членовите на тимовите. Добрите менаџери знаат дека ќе создадат продуктивни вработени, задоволни на своето работно место, доколку воспостават баланс меѓу организациските и индивидуалните цели во компанијата.

---

<sup>69</sup> J. Greenberg, A. B. Baron, (1998), *Ponashanje u organizacijama*, Zelnid, Beograd.

#### **5.4. Избегнување конфликтни и стресни состојби, нивно навремено решавање и користење на нивните придобивки (укажувања на неправилностите и сл.) за унапредување на целокупните состојби**

Во организациите е неизбежно постоењето на конфликт и стресни состојби, бидејќи целите, вредностите и потребите на групите и поединците не секогаш се совпаѓаат. Умерени конфликтни ситуации можат да бидат индикатор за здрава организација, но секако е важно нивно навремено решавање.

Најчесто до такви ситуации доаѓа поради конфликт на идеи во врска со задачите и проектите и овој тип на несогласување не треба да се потиснуваат, напротив, треба отворено да бидат изнесени, бидејќи тоа е единствениот начин да се испитаат и да се истражат спорните прашања и да се реши конфликтот.

Во секој тим, нормално е да се појават конфликтни ситуации, каде што лидерот треба да дефинира каква ќе биде атмосферата во такви ситуации и каква комуникација ќе продолжи да развива низ сите сфери на деловните процеси. Најважно е како во такви ситуации, бидејќи таму е клучот за решавање на конфликтни ситуации.

Добриот менаџер, лидер, со изборот на својот стил на раководење ќе се потруди да се приспособи кон својот колектив, за да не се појават конфликтни и стресни ситуации меѓу соработниците. Доколку тој дозволи често да се појавуваат вакви негативни ситуации, тогаш треба или да го смени стилот на раководење или да ја отстапи својата раководна функција.

#### **5.5. Континуирано оспособување и обука на членовите на тимот за нивно попродуктивно работење**

За поуспешно функционирање на тимот и организацијата воопшто, истакната е сè поголемата потреба од континуирано оспособување и обука на членовите на тимот, во насока на нивно попродуктивно работење. Тоа е причината што денес сè повеќе организации бараат помош од стручни лица што ќе им помогнат на вработените во надградување на своите знаења и вештини. Станува збор за тренери што им помагаат на вработените да го подберат својот квалитет, како и да помогнат во остварување на целите и

задачите што им се зададени. Во тој поглед тренерот им помага на вработените во подобро поставување на целите и нивно достигнување, ги поттикнува и ги охрабрува да направат повеќе отколку што планираат, им помага подобро да се фокусираат и им помага со помош на алатки, поддршка и структури да постигнат повеќе.

Целта на обуките што се организираат е надминување на сопствените блокади, како и развој на вештините и способностите, кои помагаат во остварување на целта. Како најважни достигнувања на обуките може да се споменат<sup>70</sup>:

- *Постигнување врвни резултати*
- *Успешно завршен проект*
- *Проширување на сопствените капацитети*
- *Развивање сопствена визија*
- *Постигнување баланс*
- *Идентификување и употреба на скриени таленти*
- *Развој на лична мисија*
- *Развој на креативност*
- *Дефинирање на вредности и приоритети*
- *Постигнување успешна кариера.*

Технологијата сама по себе не е продуктивна, продуктивноста во организациското дејствување расте преку добро водени, мотивирани и тренирани човечките ресурси, во кои организацијата мора да инвестира. Обуките што се спроведуваат и се однесуваат за продуктивно работење на членовите во тимот се карактеризираат со теми и работилници што се однесуваат за развој и поголема мотивираност, брзо и лесно постигнување добри резултати, подобрување на меѓучовечките односи, ослободување на сопствените потенцијали итн.

---

<sup>70</sup>Prastalo R., (2010)., Timski coaching I razvoj karijere pojedinca u timu, Glotta Nova d.o.o. Ljubljana.

## Заклучок

Денешното време, кое само по себе и многу динамично и условено од секојдневните промени што се случуваат, бараат од вработените да придонесат за што поуспешно водење на процесот на менаџмент, неопходен за остварување на процесот на организациските цели. Постојаните промени во организациската структура, во поглед на знаење, информации, придонело за потреба да се работи во тимови, чие знаење и способности имаат големо значење и удел во посебните сегменти и аспекти на работниот процес. Сè поголемата сложеност на работниот процес придонело за формирање работни, менаџерски, експертски и други видови тимови, со чија помош полесно може да се остварат зададените цели и задачи во организацијата.

Барањата на организацијата се сè повеќе насочени кон формирање тимови што ќе бидат водени од тимски лидери што ќе ја зголемат продуктивноста на организацијата, со цел што поголема конкурентност на пазарот.

Во овој труд на крајот ќе ги истакнеме неколкуте заклучни согледувања околу оваа проблематика што ќе бидат од корист за сите интересенти околу зададената хипотеза.

Во *првиот дел* од овој магистерски труд се разгледани поимот лидерство, како и неговото дефинирање од страна на повеќе научници и истражувачи, кои даваат најразлични согледувања за поимот. Ќе ги истакнеме и петте основни особини што треба да ги поседува секој лидер, а тоа се интелигенцијата, самодовербата, одлучноста, интегритетот и друштвеноста. За разлика од особините, кои се стекнати, вештините треба да ги научи, да ги развие, а тоа се технички вештини, хуманистички и концептуални. Развојот на лидерските вештини е само еден дел од успешното управување. Што се однесува до стиловите на раководење, секој лидер се карактеризира со одреден стил, кој најчесто го употребува во неговото раководење. Традиционалните стилови, како автократскиот, демократскиот и *Laissez-faire* стил на раководење, се стандардни и често употребувани и комбинирани од



страна на лидерот. Заклучокот е дека најдобар стил на раководење е оној каде што лидерите соработуваат со вработените, развиваат добар колегијален однос, ги почитуваат нивните права и го наградуваат нивниот труд. Современиот начин на живеење, работење и функционирање на организациите, ги истакнува најраспространетите концепти на современото лидерство, а тоа се трансакциското лидерство, харизматичното лидерство, трансформациското, етичкото, емоционалното, виртуелното и меѓукултурното лидерство. Покрај традиционалните и современите стилови на раководење, може да се споменат уште и Ликетровите стилови на раководење, од кои може да ги истакнеме експлотаторско-авторитативниот стил, беневолентниот, консултативниот стил и партиципативниот стил на управување. Сите овие стилови се употребуваат, во зависност од организациските принципи и култура на работење.

Во *вториот дел* предмет на обработка е тимот како организациска и структурна група, која има заеднички цели и интереси. Разгледани се видовите тимови, од кои подетално се опфатени работните тимови, тимовите за унапредување на работата, управувачки тимови, проектни тимови, самоуправни, виртуелни и глобални тимови. Менаџерот лидер, како водач, во зависност од потребата, ги конструира и најчесто прави комбинација од нив, со цел да оствари најдобри резултати. Изборот на членови во тимот е многу важен, бидејќи добриот избор е главен предуслов за успех во работењето. Членовите на тимот треба да се карактеризираат со соодветни квалификации, искуство, стручност, способност, одговорност и самодоверба. Раководителот на тимот ќе создаде добар и успешен тим само доколку ги респектира неговите следбеници, искористувајќи ги нивните силни страни. Градењето на тимот проаѓа низ четири клучни фази: формирање, иницирање, нормализирање и дејствување на тимот. Овој концепт е најупотребуван и секоја од фазите се карактеризира со одредени специфики. Првата фаза, формирање, се одликува со дефинирање на мисијата на тимот, како и приспособување на правилата на функционирање на тимот. Оваа фаза очекува лидер што ќе дава јасни директиви, добра визија и силен надзор. Втората фаза, позната како кризна фаза, се карактеризира со докажувања меѓу членовите. Во оваа фаза се јавуваат тензии, намалена динамика и создавање здружување и неформални

групи. Во оваа фаза лидерот најмногу е концентриран на човечките аспекти на функционирање на тимот, со цел надминување и излез од кризата. Следната фаза е нормализација на тимот, во која членовите целосно ја разбираат својата и улогата на другите членови во тимот. Во оваа фаза тимот се карактеризира со доверба, поголема почит и посветеност кон колегите и кон својата работа. Четвртата, а воедно последна фаза е тимското дејствување, во која тимот сè повеќе е обединет и сите се насочени кон целите на работењето. Сите тимови се следени и вреднувани од супервизија, и тоа, тимска супервизија, динамична, супервизија, која е акцентирана на односите меѓу тимот. Целта на тимската супервизија е подобрување на атмосферата на тимот, поголема соработка, како и зголемување на ефикасноста и квалитетот на работата на сите соработници, членови на тимот.

Во *следната глава* се идентификувани факторите што влијаат врз ефикасната тимска работа. Ефикасната тимска работа зависи од неколку фактори, како што се големината на групата, тимските улоги, развојните фази, кохезијата, нормите и тимскиот потенцијал. Развивањето добри меѓучовечки односи е основен предуслов за успешен тим. Тие можат да бидат добри, лоши или неутрални, кои зависат од карактерот на лидерот, следбениците, организациската култура, како и културата на живеење на луѓето во земјата во која работи организацијата. Комуникациските вештини исто така се многу важни и вредни да се споменат. Секој успешен лидер мора да употребува комуникациски вештини, кои ќе помогнат во достигнување на целите, во остварување на поголема ефикасност, позитивни работни односи, во креирање култура, намалување на конфликти и друго. Во поглед на навременото решавање на пројавените проблеми, лидерот мора да ги следи чекорите што ќе му помогнат брзо и навремено да ги надмине, влевајќи поголема доверба меѓу членовите, а притоа зголемувајќи ја нивната продуктивност. Исто така, во оваа глава го истакнуваме и развивањето на добро организациско однесување и градење пријатна работна атмосфера. Во литературата постојат четири психолошки капацитети на позитивно организациско однесување, како што се: самоефикасноста, надежта, оптимизмот и еластичноста. Овие четири клучни точки на организациското однесување можат да се научат и да се развиваат, со цел продуктивноста да се зголеми со помош на нивно фокусирање. Градењето

добра и пријатна работна атмосфера е условена со ефективна комуникација, разбирање и сочувство, добар работен простор, флексибилност, тимска работа, наградување, слобода и независност. Вработените остваруваат повисоки перформанси кога работат во пријатна работна атмосфера и околина, таа може да ги инспирира да постигнат резултати што ќе бидат позитивни и над очекуваните.

Во *четвртиот дел* е презентирано спроведеното истражување во кое се употребени квалитативни и квалитативни методолошки постапки, и тоа, анализа, анкета, набљудување и статистичка анализа. Истражувањето е спроведено со помош на анкетирање на менаџери лидери и вработени, кои работат во компании на територијата на општините во град Скопје. Собраните податоци, табеларно и графички се претставени и испрезентирани. Од ова истражување може да заклучиме дека искажувањата на менаџерите лидери и вработените во целост не соодејствуваат. Може да се забележи дека одговорите на менаџерите лидери во претпријатијата што беа цел на истражување не се совпаѓаат со размислувањата, одговорите на вработените. Од добиените резултати може да го констатираме дека постојат спротивставени ставови во однос на анкетираниите субјекти, менаџерите и вработените. Од анализираните резултати може да се заклучи дека во организациите вработените од различни структури имаат различно мислење околу поставената хипотеза. Според нашето истражување, фактичката состојба е дека во организациите улогата на лидерските вештини и стилови нема големо влијание врз продуктивноста на тимовите во организацијата. За да има поголемо влијание на лидерските стилови и вештини врз продуктивноста на тимовите, многу зависи од самиот карактер на организацијата, мислејќи на нивните вработени, менаџмент-структурата и организациската култура на цело ниво на компанијата. Во ова истражување како метод на статистичка обработка на податоци ни послужи  $\chi^2$ -тестот, а поврзаноста на одговорите ја добивме со помош на коефициентот на контингенција. Вредноста на пресметаниот  $\chi^2$  тест, на сите десет поставени прашања, беше поголем од табличната вредност што изнесува 5,991. Различните ставови на менаџерите лидери и вработени се утврдени и преку добиените вредности од пресметаниот коефициент на контингенција  $C$ , кои се

движат во интервал од 0,259 до 0,437, преку што може да се увиди дека постои слаб до умерен интензитет на меѓусебна поврзаност на одговорите. Добиените резултати од одговорите на анкетираниите субјекти, менаџери лидери и вработени не ја потврдува основната хипотеза, според што може да се оправда ова спроведено истражување за дадената проблематика.

Во последната *петта глава* се разгледани активностите за унапредување на лидерските стилови и вештини во насока на зголемување на продуктивноста на тимовите. Постојат повеќе начини со кои лидерите ги подобруваат своите знаења и вештини, како што се курсеви за лидерство, работилници, тренинг, советување и менторство, рефлексивно пишување и водење дневник, активно учење, играње улоги и симулации, размена на лидерство, психометриско тестирање, 360 степени процена, лидерски консултации и е-учење. Во поглед на постигнување задоволство во работењето, постојат две основни теории, и тоа Херцберговата теорија на два фактора и Локовата теорија на вредности. Првата теорија се однесува на тоа кои фактори влијаат врз задоволството, односно незадоволството на работното место, условено од платата, политиката на компанијата, работните услови, сигурноста на работа, со еден збор хигиенски фактори, како и можноста за напредување и личен развој, признание, одговорност, успех во работата, познати како мотивациски фактори. Според Локовата теорија на вредности, задоволството на работното место е условено од општата вредност, карактерната вредност и перцепцијата.

Основни организациски детерминанти на задоволството на работното место се: системот на наградување, контролата на квалитет, децентрализацијата на моќта, работни и социјални стимулации и пријатни работни услови. Личните детерминанти на задоволство на работното место се личните вредности на луѓето, статусот и работниот стаж, општото задоволство во животот и друго. За што поуспешно функционирање на тимот и организацијата, се јавува сè поголема потреба од континуирано оспособување и обука на членовите на тимот. Сè почесто се организираат обуки, тренинзи, работилници во кои активно учествуваат сите вработени, од сите структури на организацијата. Целта за нивно спроведување е постигнување врвни резултати, успешно завршен проект, проширување на сопствените капацитети,

развивање сопствена визија, постигнување баланс, идентификување и употреба на скриени таленти, развој на лична мисија, развој на креативност, дефинирање вредности и приоритети и постигнување успешна кариера.

## Користена литература

1. Adizes Isak, Upravljivanje promenama- Dopunjeno i revidirano izdanje,2016.
2. Applebaum i Batt, 1994; Macy i Izumi, 1993; Levine i D' Andrea- Tyson, 1990; prema West i sur., 1998.
3. Ациќ Слободан (2007) "Лидерство" Универзитет мегатренд Белград, стр.85
4. B.Tuckman & J.Marry Ann (1977). Stages of small group development. Group and organizational Study 2.
5. Barbara Bulleit (2006). Effectively Managing Team Conflict; Global Knowledge, Expert Reference Series.
6. Bales R.F (2011). The equilibrium problem in small groups' development. Encyclopedia of informal education. <http://www.infed.org>
7. Belbin, R.M.,(2010), Management Teams: Why They Succeed or Fail,3<sup>rd</sup> ed. Butterworth Heinemann, London.
8. Berscheid, E. S., & Regan, P. C. (2016). Psychology of Interpersonal Relationships. Psychology Press.
9. Bitel, L. (2007), Liderstvo, Clio, Beograd.
10. Bolden Richard (2005), What is Leadership Development? Purpose & Practice, University of Exeter.
11. Bonwell, C. C., & Eison, J. A. (1991). Active Learning: Creating Excitement in the Classroom. ASHE-ERIC Higher Education Report, Washington DC: School of Education and Human Development, George Washington University.
12. Communication Skills (2011). How to improve team communication. <http://www.learn.geekinterview.com/career/communication-skills/ten-tips-toimprove-team-communication.html>
13. Cynthia Phillips (2009). Managing Team Conflict.Center for Human Systems, Articles. <http://www.chumans.com/human-systems-resources/managingteam-conflict.html>
14. David Weltman, A Comparison of Traditional and Active Learning Methods: An Empirical Investigation Utilizing a Linear Mixed Model, PhD Thesis, The University of Texas at Arlington, 2007.

15. Debbie Allen, *The Highly Paid Expert: Turn Your Passion, Skills, and Talents Into a Lucrative Career by Becoming the Go-to Authority in Your Industry* (Career Press, July 2014).
16. Draft, R. (2000): *MANAGEMENT*. The Dryden Press, Orlando.
17. Duke Corporation Education (2005). *Building Effective Team*. Dearborn Trade Publishing. New York, USA
18. Ingram, H., Teare, R., Scheuing, E. i Armistead, C. (1997): A system model of effective teamwork. *The TQM Magazine*, Vol. 9. No.2
19. Fiedler, Fred E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill and Mahar, L.
20. Francis, D., & Young, D. (1979). *Improving Work Groups*. San Diego, California: University Associates.
21. Gareth R. Jons, Jennifer M. George(2008): *Современ менаџмент: "Управување на ланец на вредности: "Функционални стратегии за конкурентска предност"*, McGraw-Hill Irwin
22. Група автори (2007). *Организациско однесување*. Постдипломски студии, Економски факултет, Универзитет „Св.Кирил и Методиј“, Скопје
23. Giachetti, C., & So, T. (2009) *Positive Organizational Behavior (POB) in Managerial Decision Making*. Ticonzero.
24. Gosling, J. (2004), *Leadership Development in Management Education*. *Business Leadership Review* 1(1).
25. Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J. i Shea, G. P. (1993): *Potency in groups: Articulating a construct*. *British Journal of Social Psychology*.
26. Hellriegel, J.W. Slocum, Woodman R.W, *Organizational Behavior*, West Publishing Company, 2006
27. Hyacinth Brigitte, *The Edge of Leadership: A Leader's Handbook for Success*. (2015).
28. Јаничевиќ Н, *Organizational culture management process - case of Tarkett d.o.o.*, реферат на Workshop on Strategic Human Resources Management, EIASM, Paris, мај, 2004
29. Јаничевиќ Н., *Организациска култура*, Уликс, Нови Сад и Економски факултет Белград, 1997

30. J. Greenberg, A. B. Baron,(1998), Ponashanje u organizacijama, Zelnid, Beograd.
31. J. L. Fowler and J. G. O’Gorman, 2005, Mentoring Functions: A Contemporary View of the Perceptions of Mentees and Mentors, School of Human Services, Logan Campus, Griffith University, Brisbane, Q. 4111, Australia
32. Jovanovic - Bozinov, M., Zivkovic, M., Cvetkovski, T., (2007) Organizacisko ponasanje, drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje, Megatrend univerzitet, Beograd.
33. Kersting, H.J. & L. Krapohl (1994). Team-Supervision. In: H. Pühl (Hg.) (1994). Handbuch der Supervision 2. Berlin.
34. Kreitner Robert, Kinicki Angelo, Organizational Behavior, Irwin, 2005
35. Klein D.A.: The Strategic Management of Intelektual capital, Butterworth – Heunemann, Boston, 1998.
36. Lovrekovic Z.,(2004) Izgradnja tima- cetvrtoetapni model, zbornik radova,Visa Tehnicka Skola, Novi Sad.
37. Marilyn M. Helms, D.B.A.( 2006): Encyclopedia of MANAGEMENT,5th Edition, Thomson Corporation
38. ЃОРЃИЈОВСКИ, Д-р Благоја и БОЈАЦИОСКИ, Д-р Димитар(2003): Теорија на организација, Економски факултет, Скопје
39. ЈАЌОВСКИ, Д-р Бошко и ЦУИНОВА-ШУЛЕСКА, Д-р Анита(2008): Маркетинг Менаџмент, Економски факултет, Трето изменето и дополнето издание, Скопје
40. Leksikon menadžmenta (2001), urednici: dr F. Bahtijarević - Šiber i dr P. Sikavica, „Masmedia“, Zagreb.
41. Mašić B, Menadžment, treće izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
42. Milisavljević M, Liderstvo u preduzeću, Megatrend, Beograd, 2008.
43. МИЦЕСКИ, проф. д-р Трајче: Организациско однесување, Економски факултет, Универзитет Гоце Делчев, Штип
44. Мицески Трајко, Менаџмент и лидерство, Економски факултет - Штип, 2009
45. Мицески,д-рТрајче: Менаџмент,интерен материјал,Економски факултет Штип 2009



46. Мицески Трајче (2009) „Лидерство“ УГД-Економски факултет Штип
47. Мицески Трајче (2010) „Лидерство со високи перформанси,, УГД Штип
48. Мицески Трајче (2009) Авторизиран материјал (2009), Економски Факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
49. Мицески Трајче (2009) Менаџмент човечки ресурси, Авторизиран материјал, Економски Факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
50. Михајловиќ Д. Психологија во организацијата, ФОН, Белград, 2000
51. Northouse, Liderstvo, teorija i praksa, 2008., Data status, Beograd.
52. Osburn, Moran, Musselwhite & Zenger, (1990), Self-Directed Work Teams. The New American Challenge, Irwin, Homewood.
53. Петковски, К. (2010), „Деловно лидерство,, Скопје
54. Petković M. Janičijević N. Bogičević B. (2003) Organizacija, Ekonomski fakultet Beograd.
55. Prastalo R., (2010), Timski coaching I razvoj karijere pojedinca u timu, Glotta Nova d.o.o. Ljubljana.
56. S.G Susn-1ar .V.Zirnanir. Organizuc'iono ponniunje, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet, Subotica. 2005.
57. Сајфрет З., Вукоњски Ј., Организациска култура, Универзитет во Нови Сад, Зрењанин, 2008
58. Sehic, Dz, Penava, S., (2007), Liderstvo, Ekonomski Fakultet, Sarajevo.
59. Siber. B., F. (1991) „Organizaciska teorija“, Informator, Zagreb, Donald f
60. Stefanović, Ž. i dr. (2000) Organizacija preduzeća, Ekonomski fakultet, Beograd.
61. Shermerhorn J., Management and Organizational Behaviour, John Wiley & Sons, 1996
62. Terry, G. (1960), The Principles of Management, Richard Irwin Inc., Homewood III, p. 5.
63. Тодоров, д-р Тодор, Топалоска, д-р Марина: „Менаџмент и менаџери“, Европски Универзитет, Скопје, 2007
64. Trifunović, S. (2009): Neki društveni aspekti robotizacije - „IMK-14 istraživanje i razvoj.
65. ШУКЛЕВ, Д-р Бобек (2008): Менаџмент, 5 –то издание, Економски факултет, Скопје

66. Wedell L. French: Human Resources Management, University of Washington, New York, 1998.
67. Yancey, M. (1998): Work teams: three models of effectiveness. Center for study of work teams, University of North Texas.
68. Youssef, Carolyn M. and Luthans, Fred, "Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience" (2007). Journal of Management.

Веб-страницы:

<http://www.mngcentar.com/site/FileContent/Resource/BazaZnanja/PoslVest/Fajlovi/KakoDaRazvSvojeLidVest.pdf>

<https://www.tbd.community/en/a/good-work-atmosphere-tips>

<https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2018/02/05/three-reasons-why-innovation-is-all-about-communication/>

<https://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol2iss2/IrvingLongbotham/IrvingLongbothamV2Is2.pdf>

<https://www.tbd.community>

<http://www.prvifaktor.si>

[www.google.com](http://www.google.com)

[www.mngcentar.com](http://www.mngcentar.com)

<http://biznis-akademija.com>

<https://www.seebtm.com>

<http://project-management-srbija.com>

[www.nwlink.com](http://www.nwlink.com)

# Прилози

## Анкетен прашалник 1

### *Почитувани,*

Овој анкетен прашалник е изготвен за научно-истражувачки цели. Тој е анонимен и овозможува слободно и реално изнесување на Вашите мислења.

Ве молиме, при одговарањето на прашањата, **заокружете само еден** од понудените одговори.

1. Дали Вие како менаџер сметате дека се одликувате со добри лидерски карактеристики и вештини?
  - а) Да
  - б) Не
  - в) Без одговор
  
2. Дали Вие како менаџер сметате дека во Вашето раководење применувате правилни лидерски стилови за ефективно мобилизирање на вработените?
  - а) Да
  - б) Не
  - в) Без одговор
  
3. Дали Вие како менаџер сметате дека во Вашата организација се работи тимски?
  - а) Да
  - б) Не
  - в) Без одговор
  
4. Дали Вие како менаџер сметате дека во Вашата организација тимовите се добро формирани и функционираат правилно?
  - а) Да
  - б) Не
  - в) Без одговор
  
5. Дали Вие како менаџер сметате дека во Вашата организација тимовите се ефективни во нивното работење?
  - а) Да
  - б) Не
  - в) Без одговор

6. Дали Вие како менаџер развивате добри комуникациски и меѓучовечки односи во организацијата?

- а) Да
- б) Не
- в) Без одговор

7. Дали Вие како менаџер сметате дека со Вашите стилови на раководење добро ги мотивирате вработените за нивно ефективно работење?

- а) Да
- б) Не
- в) Без одговор

8. Дали Вие како менаџер сметате дека со Вашите лидерски вештини и стилови на раководење во организацијата се развива пријатна работна средина?

- а) Да
- б) Не
- в) Без одговор

9. Дали Вие како менаџер сметате дека во организацијата навремено се решаваат пројавените проблеми?

- а) Да
- б) Не
- в) Без одговор

10. Дали во Вашата организација континуирано се применуваат обуки на членовите на тимот за нивно попродуктивно работење?

- а) Да
- б) Не
- в) Без одговор

*Ви благодариме за соработката*

## Анкетен прашалник 2

*Почитувани,*

Овој анкетен прашалник е изготвен за научно-истражувачки цели. Тој е анонимен и овозможува слободно и реално изнесување на Вашите мислења.

Ве молиме, при одговарањето на прашањата, **заокружете само еден** од понудените одговори.

1. Дали Вие како вработен сметате дека Вашиот менаџер се одликува со добри лидерски карактеристики и вештини?

- а) Да
- б) Не
- в) Без одговор

2. Дали Вие како вработен сметате дека во Вашето менаџер во неговото раководење применува правилни лидерски стилови за ефективно мобилизирање на вработените?

- а) Да
- б) Не
- в) Без одговор

3. Дали Вие како вработен сметате дека во Вашата организација се работи тимски?

- а) Да
- б) Не
- в) Без одговор

4. Дали Вие како вработен сметате дека во Вашата организација тимовите се добро формирани и функционираат правилно?

- а) Да
- б) Не
- в) Без одговор

5. Дали Вие како вработен сметате дека во Вашата организација, тимовите се ефективни во нивното работење?
- а) Да
  - б) Не
  - в) Без одговор
6. Дали Вие како вработен развивате добри комуникациски и меѓучовечки односи во организацијата?
- а) Да
  - б) Не
  - в) Без одговор
7. Дали Вие како вработен сметате дека менаџерите со нивните стилови на раководење добро ги мотивираат вработените за нивно ефективно работењето?
- а) Да
  - б) Не
  - в) Без одговор
8. Дали Вие како вработен сметате дека менаџерите со нивните лидерски вештини и стилови на раководење во организацијата развиваат пријатна работна средина?
- а) Да
  - б) Не
  - в) Без одговор
9. Дали Вие како вработен сметате дека во организацијата навремено се решаваат пројавените проблеми?
- а) Да
  - б) Не
  - в) Без одговор
10. Дали во Вашата организација континуирано се применуваат обуки на членовите на тимот за нивно попродуктивно работење?
- а) Да
  - б) Не
  - в) Без одговор

*Ви благодариме за соработката*

