

Универзитет „Св. Климент Охридски“ – Битола
Технички факултет – Битола



Индустриско инженерство и менаџмент

М-р Фанче ЈОШЕВСКА

Докторска дисертација

**Моделот на тимско водство според Хил и
организациската рамка според Адаир како потребни
фактори за ефикасност и ефективност во работата на
една организација**

Битола, 2014

**Универзитет „Св. Климент Охридски“ – Битола
Технички факултет – Битола**

Индустриско инженерство и менаџмент

Докторска дисертација

**Моделот на тимско водство според Хил и
организациската рамка според Адаир како потребни
фактори за ефикасност и ефективност во работата на една
организација**

М-р Фанче Јошевска

1. Ред. проф. во пензија д-р Томе Јолевски, претседател
2. Ред. проф. д-р Константин Петковски, ментор
Технички факултет, Битола
3. Вон. проф д-р Силвана Ангелевска, член
Технички факултет, Битола
4. Доц. д-р Иво Кузманов, член
Технички факултет, Битола
5. Вон. проф. д-р Деан Илиев, член
Педагошки факултет, Битола

Објавени трудови

1. Петковски, К. & Јошевска, Ф. (2012). *Предизвиците на современото синдикално лидерство во земјите во транзиција*, Зборник на трудови Технички факултет, Битола
2. Petkovski, K. & Joshevska F. (2013), *Analysis of a model of teamwork by Hill*, 3rd BIENNIAL INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONGRESS, Icon BEST, UNIVERSITY OF TURISM AND MANAGEMENT – SKOPJE
3. Petkovski K. & Joshevska, F. (2013). *Motivation factors in educational organizations*, CONFERENCE PROCEEDINGS, XI INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE “MANAGEMENT AND ENGINEERING’ 13”, TECHNICAL UNIVERSITY-SOFIA, FACULTY OF MENAGEMENT, ISSN 1310-3946
4. Петковски, К. & Јошевска Ф. (2013). *Дијалогот како форма на бизнис комуникација*, Зборник на трудови Технички факултет, Битола
5. Прифатена апликација на труд:
Petkovski K., Popovski K. & Joshevska F. (2014). *Factors for good climate in educational organizations*, XII INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE ”MANAGEMENT AND ENGINEERING’ 14”, Sozopol, Bulgaria
6. Прифатена апликација на труд:
Петковски, К. & Јошевска, Ф. (2014). *Оспособеноста на менаџерите за тимски водачи-детерминанта за ефикасна и ефективна организација*, Зборник на трудови Технички факултет, Битола

Содржина

Листа на кратенки	VI
Апстракт	VII
Abstract	VIII
Вовед.....	1
1. Суштина и значење на организацијата	16
1.1 Дефинирање и историски развој на организациите	16
1.2 Теории на организација	17
1.3 Видови организации и нивни карактеристики	19
1.3.1 Производствени, услужни и организации од јавен сектор	19
1.4 Организациона структура.....	21
1.4.1 Модели на организациона структура.....	22
1.4.2 Дизајнирање на организационата структура.....	23
1.4.3 Дизајнирање на деловните процеси – реинженеринг.....	25
1.5 Координација	27
1.5.1 Меѓусебна зависност на организационите единици	27
1.5.2 Потребни од координација.....	29
1.6 Организациона култура	30
1.6.1 Фактори на влијание врз организационата култура	32
1.6.2 Типови на организациона култура	32
1.6.3 Влијанија и значење на организационата култура	34
1.6.4 Промена на организационата култура.....	35
1.7 Организациона клима	36
1.7.1 Видови организациона клима и фактори на делување.....	36
1.8 Организации од деловен и јавен сектор во Р. Македонија	37
2. Менаџирањето како фактор за успешна деловна организација	39
2.1 Дефинирање на поимот менаџмент и менаџер	39

2.2	Стратегиски и опереативен менаџмент	46
2.3	Функции на менаџментот	47
2.3.1	Планирање	48
2.3.2	Организирање/Екипирање	49
2.3.3	Рако(водење)	50
2.3.3.1	Мотивирање на вработените	50
2.3.3.2	Мотивирањето како функција на рако(водењето)	51
2.3.3.3	Комуникација	52
2.3.3.4	Интерперсонална комуникација	53
2.3.3.5	Организациска комуникација	53
2.3.4	Контрола	54
2.4	Делегирање	55
2.4.1	Дефинирање на делегирањето	55
2.4.2	Позитивни страни на делегирањето	56
2.4.3	Моќта и авторитетот како детерминанти за делегирање	57
2.4.4	Процес на делегирање	58
2.4.5	Ефикасно делегирање	58
2.5	Донесување одлуки и решавање на конфликти	59
2.5.1	Одлуките како управувачка потреба	59
2.5.2	Дефинирање на конфликти и поделба	61
2.5.3	Ефекти од конфликтите	63
2.6	Ефективно и ефикасно работење	64
2.6.1	Дефинирање на ефективноста и ефикасноста	64
2.6.2	Пристапи во определување на ефикасноста и ефективноста во организацијата	66
2.6.3	Улогите на менаџерот при достигнување на ефикасно и ефективно одлучување	70
3.	Тимовите како клучен фактор за подобрување на работата на организациите	74
3.1	Што претставува тимот	74
3.2	Видови тимови	76
3.3	Фази на развој на тимовите	77
3.4	Улоги во тимот	79
3.5	Водење на тимовите	81

3.6	Моделот на Адаир за тимски развој.....	82
3.7	Тимска ефективност и поддршка	84
4.	Организациските промени како носители на квалитетот во работењето	86
4.1	Дефинирање и потреба од промени	86
4.2	Организациска дијагноза	87
4.3	Животни циклуси на организацијата.....	88
4.4	Организациско учење.....	89
4.4.1	Лично мајсторство	90
4.4.2	Личната визија како дисциплина на личното мајсторство.....	91
4.4.3	Тимско учење.....	92
4.4.4	Дијалог како дисциплина на тимското учење	93
4.4.5	Заедничка визија	95
4.4.6	Ментални модели	96
4.4.7	Системско мислење	99
5.	Лидерството како современ пристап во менаџментот	100
5.1	Дефинирање на лидерството/водството	100
5.2	Генерички особини на успешен водач	102
5.3	Потребата од водство и негова условеност	103
5.4	Функции на водството	105
5.5	Водството како процес	108
5.6	Ситуационо водство и негово зајакнување	110
5.7	Развивање идни водачи.....	112
6.	Модели на тимско водство	114
7.	Методологија на истражувањето.....	124
7.1	Појава, проблем и предмет на истражувањето	124
7.2	Цели на истражувањето	125
7.3	Дефинирање на клучни поими на проблемот и предметот на истражување	126
7.4	Хипотетска рамка	129
7.5	Методолошки приод во истражувањето	130

8. Анализа на податоците и резултатите од истражувањето	132
8.1 Квантитативна анализа.....	134
8.1.1 Претставување на податоците и резултатите на испитаниците од јавните установи	134
8.1.2 Претставување на податоците и резултатите на испитаниците од стопанските дејности.....	161
8.1.3 Претставување на податоците и резултатите на испитаниците од услужните дејности.....	188
8.2 Квалитативна анализа и доказ на хипотезите	216
8.3 Модел за организациска ефикасност и ефективност	236
Заклучок.....	269
Користена литература	273
Прилози.....	281

Листа на кратенки

A (Administrator) – Администратор

E (Entrepreneur) - Претприемач

GAP анализа – Овозможува согледување на празнината помеѓу моменталната и идната состојба на организацијата

I (Integrator) – Интегратор

ICI (Imperial Chemicals Industries)

PAIE (Producer, Entrepreneur, Administrator, Integrator) - Производител, претприемач, администратор и интегратор како улоги во тимот

PEST analysis (Political Factors, Economic Factors, Social Factors and Technological Factors) - Анализа на политички, економски, социјални и технолошки фактори

P (Producer) – Производител

POMC approach (planning, organizing, motivating, controlling) - Планирање, организирање, мотивирање, контролирање како приод на менаџерски функции

POS LC approach (planning, organizing, staffing, leading, controlling) - Планирање, организирање, кадровско пополнување, водење, контролирање како приод на менаџерски функции

SMART analysis (Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time-Limited) - Анализа на специфични, мерливи, остварливи, реални и временски определени цели

SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) - Анализа на предности, слабости, можности и закани

Апстракт:

Современото менаџирање со интелектуалниот капитал на една организација, како основна детерминанта за ефикасно и ефективно работење на организацијата, го има пристапот на тимската работа. Тимската работа подразбира квалитетно водство што е неопходно за успешно водење на тимот. Напоредно со ова произлегува и потребата од правилно конструирање на организациска рамка од која произлегуваат можностите за квалитетно извршување на процеси и постапки кои се услов за достигнување на ефикасноста и ефективноста на организацијата. Структурирана е од три столбови: цел, практика и постигнувања, кои меѓусебно максимално се поврзани и условени, што даваат една функционална целина. Основни темели врз кои се гради целокупното работење на организацијата, се функционалната култура и „здравата“ клима за работа. Организациската култура е детерминанта која влијае врз степенот на мотивација на секој член на организацијата, развојот на истата, како и начинот на управување со неа. Во зависност од нејзината поставеност и вредносните елементи кои ги содржи, претставува основа за создавање на креативна стратегија која е предуслов за спроведување на мисијата и достигнување на организациската визија. Добрата организациска клима подразбира правилно изградена комуникација, меѓусебно почитување кое достигнува степен на соработка и заедништво како во рамките на тимовите, така и на ниво на целата организација. Создава услови за креативно извршување на работните процеси во услови на изградена сигурност и дава можност за иновативни однесувања на секој поединец кој организацијата ја чувствува како можност за градење на професионален и кариерен развој, што, од друга страна, претставува императив за достигнување на организациската ефикасност и ефективност.

Во оваа докторска дисертација претставен е апликативен модел кој може да се нарече клучна алатка со која се постигнува развој и растење на организацијата. Конструирањето од повеќе блокови, кои меѓусебно целосно се поврзани, овозможува постојано подобрување на секој животен циклус на организациското работење. Воспоставената двонасочна релација меѓу блоковите и сè она што произлегува од структуралните елементи на тимското учење, ја наметнува неопходноста од постојани промени кои ќе бидат третираны како предизвик и можност, и од кои произлегува потребата од постојано организациско учење. Неговата вредност дотолку се зголемува, со можноста за негова имплементација и институционализација во сите сфери на организациското работење. Дизајнираниот модел претставува основа за креативно спроведување на процесот на работа во организацијата и надвор од неа.

Клучни зборови: тимско водство, организациска клима, организациска култура, организациска рамка, ефикасност и ефективност.

Abstract:

The modern management of the intellectual capital of an organization, as a major determinant for efficient and effective operation of the organization has access of a teamwork. Teamwork means quality leadership which is essential for successful team leading. Along with this arises the need for a proper construction of the organizational framework from which arise the opportunities for a quality performance of processes and procedures which are provided to achieve the efficiency and effectiveness of the organization. It is structured by three pillars: purpose, practice and achievements, which are mutually connected and conditioned, giving a functional whole. Basic foundation upon which is built the overall operation of the organization, are the functional culture and the „healthy“ work environment. The organizational culture is a determinant that affects the level of motivation of every member of the organization, its development, as well as the way of its managing. Depending on its structure and valid items, it represents the basis for creating a creative strategy that is a prerequisite for the implementation of the mission and achieving the organizational vision. Good organizational climate means properly constructed communication, mutual respect which reaches level of cooperation and unity both within the teams and in the whole organization. It creates conditions for creative execution of the working processes in conditions of reliability and it builds an opportunity for innovative behavior of each individual who feels the organization as an opportunity to build professional and career development, which on the other hand is imperative for achieving organizational efficiency and effectiveness.

In this doctoral dissertation is presented an application model that can be called a key tool to achieve development and growth of the organization. Constructed from multiple blocks completely mutually connected, it enables continuous improvement of each life cycle of the organizational work. The established two-way relationship between the blocks and what arises from the structural elements of the team learning, it imposes the necessity of permanent changes that will be treated as a challenge and an opportunity from what arises the need of constant organizational learning. Its value increases furthermore with the possibility of its implementation and institutionalization in all aspects of the organizational working. The designed model is the basis for a creative implementation of the work process in the organization and beyond.

Keywords: team leadership, organizational climate, organizational culture, organizational framework, efficiency and effectiveness.

Вовед

Светот денес се соочува со многу промени кои се однесуваат на начинот на живеење и работење на секој поединец. Сведоци сме на многу општествени промени кои вршат рефлексија врз социјалното, економското и политичкото живеење на секоја држава. Постојано се развива процесот на глобализација, секојдневно се случуваат многу техничко-технолошки достигнувања, се развиваат различни комуникациски системи, што доведува до потребата за трансформации како во рамките на општественото живеење, така и во целокупниот процес на менаџирање на организациските системи, кои се составен дел на општеството. Значи, комплетните промени, кои настануваат во сите сфери на делување, не само во развиените, туку и во помалку развиените држави, ја наметнуваат потребата од еден современ пристап во менаџментот кој треба да биде третиран повеќе како хуманистичка наука со цел организацијата да ги обезбеди и правилно користи сите расположливи ресурси кои се главен елемент за нејзин раст и развој. Менаџирањето на човечките ресурси претставува една од битните детерминанти за правилно менаџирање на целокупниот процес на организацијата, со што се постигнува нејзината ефикасност и ефективност. Тоа е потреба која претставува неопходност во различните сфери на организациско делување. Ако во минатото, за жал и денес, традиционалното сфаќање за капиталот се однесува на парите и профитабилноста на организацијата и сите процеси се насочуваат кон нивно зголемување, современиот пристап во менаџментот упатува на фактот дека најзначајниот капитал е оној интелектуалниот кој овозможува богатство на знаења, вештини и креативни способности кои се услов за подобрување на квалитетот на работата и производите од истата, со што се обезбедува поголем квалитет и зголемена конкурентност како на домашниот, така и на светскиот пазар. Од ова произлегува дека секоја организација, без разлика дали припаѓа на јавниот, услужниот или стопанскиот сектор, има потреба од современ пристап при менаџирањето на човечките ресурси.

Често сме сведоци на состојби во кои преовладува несигурноста во деловното работење кое, проследено со економски и политички превирања, доведува до потребата од поинаков начин на управување со работата кој во многу треба да се разликува од она што во минатото претставуваше менаџментот и менаџирањето на организациите. Менаџментот во изминатиот период се одликуваше со состојби во кои улогата на човечкиот фактор ја третираше како нешто за кое нема потреба да се губи време, односно вработените се третираа како извршители на одредени задачи и активности без да се земат предвид нивниот интелектуален потенцијал, можностите, потребите и индивидуалните желби. Лошиот начин на менаџирање доведе до ситуации чии последици не можат да бидат, и по долг временски период, надминати и подобрени. Она што претставува наше минато, но, за жал, и наша сегашност, е поставувањето на менаџери кои не се ни близу до она што значи професионалност, компетентност и стручност. Начинот на кој поголем дел од нив ја извршуваат својата работа се одликува со стил на менаџирање кој воопшто не соодејствува на потребите и приликите во организацијата. Потребата од самостојно донесување на одлуки и решенија кои се наметнуваат во форма на наредби, доведува до конфликтни

ситуации кои се одликуваат со висок степен на деструктивност, што придонесува развивање на чувство на отуѓеност и неприпаѓање во организацијата, кај поголем број од вработените. Тоа негативно се рефлектира врз организациската клима која не дава можности за креативна работа, развива висок степен на демотивираност кај вработените, а организациската култура е далеку од она што значи функционална. Најчесто овој применуван „стил“ на менаџирање се одликува со ситуации во кои примената на тимовите и тимската работа не создаваат предуслови за тимското учење. Тимовите се формираат од личности кои ги немаат потребните карактеристики кои се неопходни за преземање и извршување на соодветна улога. Формираните тимови претставуваат само збир на луѓе кои имаат исти ставови, мислења и интереси, кои во најголем дел, се поистоветуваат со оние на менаџерот. Ваквите тимови претставуваат место на клонирани субјекти. Ваквата практика не дава можност за развој на тимското водство кое треба да го достигне степенот на институционалност во една современа и успешно менаџирана организација. Со еден збор, најчесто се поставуваат менаџери кои немаат способности кои ќе им овозможат прераснување во тимски водачи.

Факт е дека живееме во поинаков начин на општествена поставеност и постојани промени на светско ниво кои ја наметнуваат потребата од поинаков, односно современ пристап во размислувањата кои се однесуваат на менаџментот. Секоја држава претставува дел од светот и мора да се прилагоди на тоа. Потребите од промени се можност која ќе претставува основа за поинаков пристап во размислувањето како на организациско, така и на индивидуално ниво. Развивањето на системскиот начин на размислување, развојот на личната визија со изградени состојби за нејзино трансформирање во заедничка и споделена визија, формирањето и правилното функционирање на тимовите, ќе резултира во градење на организација која се одликува со здрава клима, функционална организациска култура, како и примена на тимското водство. Тоа создава услови за конструктивен, професионален и креативен меѓусебен однос на сите менаџерски нивоа и вработените, што претставува темел за градење, развој и примена на организациското учење. Организациите кои учат секогаш успеваат да бидат во фаза на постојан раст и развој.

Овој научен труд има за цел да влијае врз подобрувањето на сегашните состојби на организациите, со што истите ќе можат да се носат со сите барања кои произлегуваат од процесот на глобализација, како и пробивањето и одржувањето на светскиот и домашниот пазар. Во контекст на тоа, овој труд е поделен во три делови: теоретски, методолошки и емпириски, во кој е извршено и презентирање на модел кој е во улога на достигнување на посакуваните состојби на секоја организација, без разлика дали се работи за производствена, услужна или е во делот на јавниот сектор.

Теоретскиот дел е структуриран од шест поглавја, односно теми. Во првото поглавје е третирано прашањето за организациите и организациските системи. Во функција на тоа се наметна потребата од дефинирање и објаснување на историскиот развој на организацијата каде првите почетоци на организирана работа се јавуваат во периодот на 2500 година п.н.е.. Потребата од истакнување на различните теории на организација, кои имаат за цел да извршат нејзина анализа и објаснување од различни аспекти, е дадена во посебен поднаслов. Теоријата на бирократска организација укажува дека истата настанува како последица на монетарната економија во корелација со сите промени кои настануваат во делот на планирање и реализирање на административните задачи. Теоријата на организациски конфликти има за цел да ја проучува организацијата во услови на конфликти кои доведуваат до состојби на нарушени односи и ситуации во кои преовладува потребата за стекнување на власт. Теоријата на одлучување го претставува донесувањето на видовите одлуки

кои претставуваат секојдневна одлика на организациското работење. Во овој поднаслов е претставена теоријата на коалиција која најчесто е одлика на политичките организации во кои се јавува потребата од коалицирање на доминантни интереси. Теоријата на отворени системи го проучува начинот на прилагодување на организацијата во услови на надворешни промени во средината на нејзиното делување. Кибернетскиот правец дава можност за реорганизација и насочување на организацијата како последица на развиени комуникациски односи во организацијата и надвор од неа. Теоријата на автопиеза (autopieza) на самореферентните системи ги претставува можностите за самоспознавање и самообновување на организацијата преку правилно користење на сопствените можности, со ставање на граница на сè она што претставува надворешно окружување. Потребата од истражување на влијанието на животната средина при формирањето и функционирањето на организацијата е предмет на истражување на еколошката теорија, додека легитимноста на организацијата од аспект на социјална и политичка оправданост е предмет на проучување на институционалната теорија. Теоријата на хаосот врши проучување на можностите со кои располага организацијата и можноста за нивна имплементација со цел надминување на нарушени и хаотични состојби во кои се наоѓа.

Во составот на овој теоретски дел се претставени видовите организации и нивните карактеристики, при што се дадени сличностите и разликите во начинот на функционирање на стопанските, услужните и организациите чии дејности се во делот на јавниот сектор. Во оваа тема е третирана и содржина за организациската структура како неопходен услов за достигнување на конкретните и организациските цели. За потребите од целосно согледување на значењето на овој организациски сегмент, во овој труд се искажани моделите на организациска структура, нејзиното дизајнирање, како и можностите за нејзино редизајнирање. Кога се работи за модели на организациска структура, претставени се: функционалниот модел, кој се темели на групирање на активностите и задачите врз основа на нивната сродност; производствениот, кој се однесува на големите организациски системи, при што се јавува за потребно спроведување на процес на специјализација на работата и пренесување на одговорностите; територијалниот модел, кој е применлив во ситуации кога работните процеси на една организација се реализираат на различни територијални локации; пазарна, која има за цел воспоставување на односи со купувачите во функција на задоволување на нивните потреби, желби и интереси; проектен, кој се јавува како современ пристап и како резултат на остварување на потребата од иновативно однесување на организацијата, решавање на проблеми и преземање на сложени дејствија кои треба да бидат спроведени во краток временски период. Во прилог на претставување на различните видови модели на организациска структура, во овој труд се претставени и матричниот, тимскиот и мрежниот модел. Матричниот модел се применува во состојби при решавање на не многу сложени проблеми кои се однесуваат на развојот на организацијата и претставува збир од функционалниот и проектниот модел. Моделот на тимска организациска структура е одлика на современите организации кои сфатиле дека главна алатка за достигнување на успешноста на организацијата е во доследно формирање и применување на тимовите и тимската работа. Моделот на мрежна организациска структура е применуван од страна на организациите кои се одликуваат со флексибилност, рационалност и воспоставена добра комуникација на сите сегменти на надворешното окружување. Во делот на овој поднаслов се наметна потребата од претставување на дизајнирањето на организациската структура што претставува процес на вградување на индивидуалните позиции во организацијата, конструирање на скелет на организацијата, со сите врски и односи на неговите структурални елементи, како и

определување на начинот на донесување на одлуки. Како резултат на голем број на промени во организацијата и надвор од неа се наметнува потребата од редизајнирање на организациската структура, кое како содржина е третирано во овој научен труд во посебен поднаслов.

Во рамките на овој дел е претставена потребата од координација како начин на поврзување на сите чинители кои учествуваат во процесот на достигнување на организациските цели. Во контекстот на нејзиното доследно претставување дадени се видовите меѓузависност, нејзината условеност од степенот на сложеност на работните задачи, како и видот на самите активности. Потребата од координација е претставена врз основа на разликите меѓу организациските единици кои се јавуваат како резултат на ориентираноста кон целите, брзината на решавање на проблемите, сопствените интереси кои се предуслов за појава на конфликтни ситуациии, како и различниот начин на нормирање на работата.

Во рамките на првото поглавје претставена е организациската култура како еден од факторите за ефикасна и ефективна организација. Претставена е како интегриран систем на корпоративни вредности, норми, правила, ставови, верувања, заеднички својства, методи на спроведување на процеси и постапки, ставови и начини на размислување на вработените, заеднички цели и форми на интеракција. Во прилог на нејзино дообјаснување, во составот на ова поглавје дадени се факторите кои влијаат врз организациската култура, видовите, влијанието, значењето и потребата од промена на истата, во процесот на достигнување на организациската ефикасност и ефективност.

Степенот на успешност на работата во многу зависи од организациската клима која претставува амбиент во кој се реализира процесот на работа. Претставена како збир на карактеристики кои директно влијаат врз однесувањето на сите поединци во организацијата, работните перформанси и задоволството од истите, што претставува основен услов за подобрување на продуктивноста на организацијата во целина. Во составот на оваа поттема дадени се и видовите организациска клима, како и факторите на делување врз истата.

На крајот од првото поглавје се наметна потребата од претставување на начинот на функционирање на организациите во Р. Македонија од деловниот и јавниот сектор. Во оваа поттема се изврши концизно објаснување на начинот на кој овие организации функционираа во минатото, процесот и видовите реформи кои се спроведоа врз истите, спроведувањето на приватизацијата и периодите во кои таа се изврши.

Второто поглавје го толкува прашањето на менаџментот. Во негови рамки е третиран начинот на дефинирање на поимот менаџмент и менаџер. Во составот на оваа поттема извршено е третирање на поимот менаџмент од аспект на процес, хиерархија и институција. Личноста на менаџерот е претставена во функција на постигнување на резултати, преку лична или заедничка работа со другите, во сложени услови на постојани промени и неизвесност. Во составот на овој дел дадени се менаџерските функции според различни автори и различните развојни приоди.

Во прилог на дообјаснување на она што значи менаџментот, претставени се сознанија за стратегискиот менаџмент кој создава услови за реализација на организациските промени. Основните карактеристики или фази низ кои се спроведува овој вид на менаџмент се однесуваат на: анализа на средината во која делува организацијата, нејзино насочување, јасно формулирање на стратегијата и нејзина имплементација, како и планирање и спроведување на стратегиска контрола на целокупниот процес. Напоредно со стратегискиот менаџмент даден е и оперативниот кој исклучиво се однесува на внатрешните процеси на организацијата. Претставени се

неговите основни карактеристики кои се однесуваат на: дефинирање на оперативните цели, стратегии и планови, креирање на организациски претпоставки, преземање на активности кои се неопходни за реализација на оперативните цели, стратегии и планови, како и контрола на тековните процеси и резултати.

Во следната поттема претставени се функциите на менаџментот. Така, планирањето е претставено како динамичен процес кој се спроведува преку прецизно определени функции кои имаат за цел: утврдување на визијата, мисијата и целите, формулирање на стратегиите, како и развивање на планови во функција на истите. Организирањето, односно екипирањето е функција претставена како начин на достигнување на целта на организацијата по пат на воспоставување на корелација меѓу вработените кои имаат соодветни задачи и спроведуваат активности за нивно извршување. Раководењето како менаџерска функција е претставено како процес кој овозможува максимално учество на секој поединец во достигнувањето на целите на организацијата. Тоа се постигнува со максимална мотивација и добро поставена комуникација. Во прилог на мотивацијата како процес кој врши зголемување на работната енергија, во посебна поттема дадено е нејзиното значење како функција која ја условува успешноста на целокупниот процес на раководење. Во делот на комуникацијата претставени се: интерперсоналната и организациската комуникација. Во составот на оваа поттема дадена е контролата како начин на кој менаџерот успева организацијата да ја води по претходно испланиран пат. Тоа е процес кој се остварува преку: утврдување на стандарди, мерење на резултати, споредување на резултатите со стандардите, како и преземање на корективни акции.

Потребата од развивање на способности за делегирање на одговорности е третирана во посебна поттема во составот на второто поглавје. Во овој дел дадени се некои од позитивните страни на делегирањето кои ја поттикнуваат тимската работа, а поединецот се чувствува како важен елемент во организацијата. Во продолжение претставени се моќта и авторитетот за делегирање, процесот на негово спроведување, како и карактеристиките на секое ефикасно делегирање кое претставува резултат на почитување и спроведување на правила и постапки од страна на менаџерите кои го извршуваат овој процес. Со цел да се спроведе ефикасното делегирање, менаџерот треба да располага со: моќ за наградување, принудување, стручна, референтна и легитимна моќ. Процесот на неговото спроведување треба да биде проследен низ чекорите на: доделување на должности, давање овластувања, како и креирање на одговорности.

Конфликтите како секојдневна и неопходна потреба и појава во организацијата се опишани во посебен дел од ова поглавје. Како резултат на нив, се наметнува потребата од донесување на одлуки кои претставуваат еден вид на управувачка потреба. Во прилог на доследно објаснување на овие содржини дадени се повеќе дефиниции за конфликтите, при што е извршена и нивна поделба на организациски и интерперсонални. Во составот на оваа област претставени се некои од позитивните, како и дел од негативните ефекти кои ги предизвикуваат конфликтите. Позитивните доведуваат до стимулирање на критичка анализа како резултат на што се надминуваат негативните состојби и се изнаоѓаат голем број на алтернативи за решавање на проблемите. За разлика од нив, негативните последици носат нарушени односи кои директно влијаат врз реализацијата на сите процеси во работата на организацијата.

Целокупниот процес на менаџментот и крајната цел на секој член на една современа организација, претставува достигнувањето на нејзината ефикасност и ефективност. Од таа причина извршено е нивно дефинирање, по што се дадени одредени пристапи во нивното определување: системски, традиционален, современ, како и оној кој се темели врз основа на конкурентната вредност. Со цел да се даде

конкретна слика за начинот на достигнување на краткорочна и долгорочна ефикасност и ефективност, претставени се улогите на менаџерите, според Адиджес, како значаен фактор за нивно достигнување.

Третото поглавје во теоретскиот дел се однесува на тимовите и тимската работа. Тимовите се претставени како место во кое постои заедничка цел и визија, а истовремено се врши меѓусебно надополнување на заедничките напори. Тимовите обезбедуваат соединување на разликите. Како резултат на тоа, тимската работа создава можности каде индивидуалните достигнувања се гледаат како целина. Тоа создава чувство на припадност во организацијата и градење на функционална култура, која е основа за прифаќање на промените и подобрување на целокупната работа во организацијата.

Во овој дел се наметна потребата од претставување на видовите тимови, врз основа на три основни фактори: мисија, временска димензија и екипирање. Во понатамошниот дел од оваа тема претставени се четирите основни фази врз кои се гради и развива тимот. Првата фаза е онаа кога тимот се основа и кога постои доминирање на индивидуалните потреби и интереси на секој член. Во втората фаза најголем дел од енергијата на членовите се користи за задржување на функционирањето на тимот. Тоа е состојба на дискусии, дебати, конфликтни ситуации и отпор кон водачот на тимот. Доколку тимот не успее да ги надмине ваквите состојби, настанува фазата на бранување која се одликува со кризни ситуации и голема можност за негово пропаѓање. Премостувањето на ваквите состојби го овозможува достигнувањето на фазата на зрелост и развој. Во следната фаза тимот создава услови во кои губењето на време и неконструктивното користење на енергијата се сведуваат на минимум. Тоа е фаза која се нарекува нормирање, каде преовладуваат веќе воспоставените норми на работа. Фазата на извршување е состојба во која секој член на тимот има висок степен на сигурност, а тимската работа се одликува со релаксираност во односите. Поминувајќи ги овие фази, тимот ја развива својата успешност која претставува заеднички успех.

Успешноста на секој тим е условена од соодветно дадени и истовремено преземени улоги, кои како посебна поттема претставуваат дел од овој труд. Во оваа прилика дадени се деветте улоги според Мередит Белбин: координатор, обликувач, основач, набљудувач, имплементатор, истражувач, тимски работник, финишер и специјалист. Напоредно со ова, како предуслов за успешно функционирање на тимот се јавуваат факторите на очекувањата и расположението на водачот. Довербата, како позитивно очекување, е претставена преку четирите димензии кои ги објаснуваат Шиндлер и Томас: интегритетот, компетенцијата, лојалноста и отвореноста. Таа се гради врз начела кои во овој научен труд се дадени според Адаир.

Потребите на тимскиот развој претставен е преку трите области, дадени од Адаир: задача, тим и поединец. Тоа се елементи кои меѓусебно се надополнуваат и преклопуваат. Основен предуслов за нивно исполнување е развојот и примената на осум функции на водството: дефинирање на задачите кои треба да бидат SMART, планирање кое треба да овозможи изнаоѓање на алтернативи, известување кое влијае врз градењето на клима за работа која се одликува со висок степен на мотивираност и секојдневна примена на тимовите, контролирање кое треба да го достигне степенот на самоконтрола, евалуацијата, мотивираноста, организирање кое дава можност за успешно спроведување на промените, како и поставување на добри примери врз кои тимот ќе работи и учи.

Со достигнување на фазата на извршување, тимот ја согледува потребата од секојдневно подобрување, кое се постигнува со: целосно фокусирање кон корисниците на услугите или купувачите на производите, подобрување на секоја

активност преку целосна анализа на секоја поединечна работа, мерење на влезно-излезните, како и сите елементи на процесот на работа на тимот и делегирање кое го развива чувството за припадност, одговорност и посветеност на секој негов член.

Четвртото поглавје на теоретскиот дел се однесува на промените како неопходност и потреба за достигнување на развој и растење на една организација. Во контекст на ова третиран е начинот на дефинирање, како и потребите за промени. Во посебна поттема дадена е дијагнозата како прв чекор во подготовките за секоја промена. Објаснати се видовите дијагноза: прелигноза, холигноза, проблегноза и редијагноза. Со реализирање на овој процес организацијата се наоѓа во состојба на подготвеност за спроведување на промената.

Промените како процес се во директна поврзаност со животните циклуси на организацијата според Адигес. Првата фаза се нарекува фаза на додворување која се одликува со воочување на идеите и можностите кои ги нуди иднината. Потоа следи фазата на повој која се одликува со големи ризици во работењето на веќе формираната организација. Доколку се преминат сите проблеми, како резултат на постојаното учење од сопствените грешки и искусвени сознанија, организацијата преминува во т.н. го-го фаза во животниот циклус. Во моментот кога организацијата ја воочува потребата од воспоставување на соодветна деловна политика и правила за работа, преминува во фаза на адолесценција. Во ситуација кога организацијата не успева да премине во оваа фаза, настанува процес на нејзино предвремено стареење, односно влегува во фаза на патолошки развод. Во спротивно, ја достигнува посакуваната топ форма. Во оваа поттема дадени се и можностите кои како негативна состојба можат да се јават во организацијата иако истата ја достигнала фазата на топ форма: аристократија, рана бирократија и бирократија.

Во составот на ова поглавје претставена е потребата од организациското учење како главен предуслов за постојано одржување на организацијата во фазата на раст и развој. Со цел да се согледа потребата на истото, претставени се видовите учење кои се неопходни за секој поединец и организацијата во целина. Организациското, како највисок облик на учење, претставено е преку четири суштински дисциплини: личното мајсторство, менталните модели, заедничката визија и тимското учење. Личното мајсторство, дадено како посебна поттема, се однесува на проширување на способностите на секој поединец, кои ќе му овозможат достигнување на резултатите и успесите на личен и професионален план. Личностите кои го развиваат личното мајсторство имаат јасни цели и точно определени визии. Една од дисциплините за негово достигнување е личната визија која е условена од креативната тензија која пак настанува како последица на состојбите помеѓу сегашноста и иднината. Во ваквата состојба се појавува и емоционална тензија која личноста ја става во ситуација да се определи за сегашноста. Доколку, во ваквиот случај, се избере иднината и креативната тензија, тогаш поединецот е на пат за достигнување на личната визија.

Втората дисциплина, која го условува организациското, е тимското учење. Тоа се гради врз основа на три димензии кои ги овозможува ефективниот тим: потреба за продлабочено размислување за посложени прашања, потреба за иновативни и координирани акции, како и улоги во тимот кои произлегуваат или се поврзани со други тимови. Една од дисциплините на тимското учење е дијалогот кој е даден во посебна поттема на овој труд. Тоа е процес на размена на идеи, видувања, ставови и решенија кои овозможуваат достигнување на заедничка основа во мислењето. Неговото успешно градење е условено од развојот на вештините за негово водење: слушање, почитување, суспензија и говорење. Слушањето помага членовите на тимот да станат свесни дека сите учествуваат во создавањето и видоизменувањето на светот

во организацијата. Почитувањето создава услови секој член на тимот да го каже она што го мисли и чувствува. Суспензијата е вештина која овозможува постојано преиспитување на сопствените, но и туѓите ставови и мислења од страна на сите учесници во дијалогот. Говорењето како вештина создава услови за искажување на сопствените ставови и размислувања без оглед на влијанието на надворешниот свет.

Третата димензија на организациското учење е заедничката визија. Таа е процес за кој треба време, услови, здрава организациска клима и култура, изградени вештини за водење дијалог и создадено „седиште“ во кое истата ќе може да се изгради. Личните визии на членовите на тимот или организацискиот систем како целина, се основа за нејзино градење. Заедничката визија го развива чувството за припадност и посветеност кон организацијата. Создава можности за достигнување на самоактуелизацијата како највисок облик на мотивација. Организациите во кои не се учи, не создаваат услови за визионирање.

Значаен фактор за успешно спроведување на организациското учење претставуваат менталните модели, кои во овој научен труд се претставени во посебна поттема. Тие се огледало на нашето размислување, однесување и делување во средината во која живееме или работиме. Менталните модели претставуваат начин и можност за трансформирање на стратегиите кои овозможуваат премин на идеите во акции. Нивното формирање е долгорочен процес во организацијата. Градењето на „здрави“ ментални модели овозможува изнесување на сопствената вистина на површина и водење на продуктивна дискусија за разликите во нашите ставови.

Еден од најуспешните начини за ефикасно и ефективно организациско учење е она кое е насочено кон иднината. Организациите кои учат од сегашноста и врз основа на тоа ја предвидуваат иднината, го развиваат системското мислење. Неговиот развој директно е условен од формирање на ментални модели. Еден од начините за негово развивање претставува применувањето на дијалогот. Системското мислење е алатка со која личните визии го достигнуваат степенот на заеднички и споделени. Тоа е предуслов за градење и развој на тимовите, тимската работа и учењето во истите, што, од друга страна, го условува организациското учење.

Петтото поглавје во овој научен труд го третира прашањето за лидерството, односно водството. За негово доследно објаснување дадени се седум посебни поттеми. Во првата извршено е дефинирање на овој поим, при што е претставена разликата која постои помеѓу менаџерите и водачите. Водството претставува процес и влијание. Тоа се развива во тимови каде настанува насочување на енергијата кон заедничките цели на тимот како целина.

Во составот на ова поглавје претставени се генеричките особини на водачот кои претставуваат неопходност и потреба за негово успешно развивање. Ентузијазмот е одлика која го води напред и која му дава енергија да ги надминува сите тешкотии кои стојат на патот до крајниот резултат. Интегритетот овозможува градење на доверба кај неговите следбеници. Цврстината е одлика која укажува на личност со развиени принципи според кои водачот во секоја прилика се однесува, но истовремено и развиени способности за флексибилност. Праведноста е карактеристика која укажува на потребата од рамноправен однос кон сите членови кои ги третира во зависност од нивните квалитети, вредности и успешност при работата. Топлината е неопходна одлика поради фактот што, за разлика од менаџерите каде преовладува разумот, кај водачите преовладува срцето. Понизноста е одлика на најдобрите водачи. Тоа е карактерна црта која овозможува негова подготвеност да ги слушне и прифати одредените недостатоци, како и да се бори за

минимизирање на сопственото его. Довербата, односно самодовербата како генеричка одлика на водачот, развива чувство на сигурност кај следбениците.

Следната поттема го третира прашањето за потребата од водство и неговата условеност. Водството како потреба овозможува поврзување на задачите, поединецот и потребите на тимот, при што се развива синергија која создава услови за достигнување на претходно поставените цели. Тимовите кои имаат вакви водачи се одликуваат со членови кои максимално се мотивирани и каде преовладува чувството и потребата за заедништво. Во оваа поттема претставени се видовите авторитет кои вршат условување на водството: авторитет за позиција и ранг, знаење, авторитет на личноста, како и моралниот авторитет.

Во четвртата поттема на ова поглавје претставени се функциите на водството. Планирањето како процес ја наметнува потребата од дефинирање на сегашноста и каде треба организацијата да стигне во моментот на остварување на целите. Брифингот е ефикасно зборување кое бара максимална подготвеност, јасно и недвосмислено искажување, едноставно излагање на работите без многу комплицирани прашања и коментари. Следна функција на водството е градењето на тимовите како постојан процес кој се разликува во зависност од тоа дали тимот се формира или веќе е во напредна фаза на неговото функционирање. Контролата, како водствена функција, се темели врз градење на самоконтрола на членовите на тимот со која се развива чувството за одговорност, креативност, припадност и мотивација. Оценувањето е процес кој настанува како резултат на создадени услови, членовите на тимот сами да извршат пресметување и самооценување на својата работа врз основа на претходно определените вредности. За да се постигне мотивацијата во тимот, потребно е истиот да биде конструиран од членови кои сакаат да бидат мотивирани, во спротивно секој напор да се постигне тоа ќе резултира во неуспех. Организирањето, како водствена функција, претставува процес на уредување, структурирање или реструктурирање со цел формирање на комплетно функционална целина. Составен дел на организирањето претставува планирањето на времето.

Во петтиот дел на ова поглавје дадени се содржини кои се однесуваат на потребата за објаснување на водството како процес. Тоа е појава која најчесто доведува до состојби на отпор во тимовите и организацијата во целина. Со цел истото да биде надминато, потребно е спроведување на стратегии од типот на: комуникацијата, кооперативноста и координацијата. Комуникацијата на водачот треба да се темели врз чесност и ефективност. Кооперативноста е начин или пример за заедничка работа и дејствување на луѓето заради постигнување на заеднички цели и добра. Координацијата е процес на поврзување на сите функции во тимот или организацијата со цел истите да претставуваат една функционална целина.

Современиот пристап во работата на секоја организација го наметнува ситуационото водство, дадено како поттема во ова поглавје. Ваквото водство се одликува со примена на различни стилови на водење во зависност од ситуацијата во која се наоѓа тимот или организацијата. Во оваа поттема претставени се четири стилови на водење. Наредувачкиот стил се одликува со еднонасочна комуникација, при што одлуките се донесуваат од страна на водачот. Поучувачкиот стил овозможува давање на предлози и мислења од страна на членовите на тимот, но крајната одлука водачот повторно ја донесува сам. Поддржувачкото водство создава услови во кои се олеснува процесот на донесување на одлуките, а контролата постепено преминува кај неговите следбеници. Делегирачкиот стил на водство се одликува со ситуации каде водачот учествува во процесот на донесување на одлуки по однос на настанат проблем, а неговите следбеници одлучуваат за ситуациите кога ќе биде вклучен во таквиот процес. Водачот не треба да се определи само за еден стил на водење и

истиот постојано да го применува. Ситуационото водство тоа го истакнува како неопходност која зависи од самата ситуација во која тимот се наоѓа. Кој стил ќе биде применуван во многу зависи од компетенцијата и посветеноста на неговите следбеници.

Седмата поттема во овој дел се однесува на развивањето на идни водачи. Во прилог на тоа споделено е едно искуство на Адаир со британската компанија ICI. Развојот на водството ја наметнува потребата од учество на водачот во секоја внатрешна или надворешна обука која се однесува на развојот на организацијата. Најчесто на ваквите обуки водачот треба да ја развива својата вештина за слушање.

Во шестто поглавје дадени се објаснувања за моделот на Хил за тимско водство и моделот на Адаир за организациската рамка. Моделот на Хил својот акцент го става врз посредништвото како главен елемент на водството. Дадени се видовите, нивото и функцијата на посредувањето. Овој модел ја истакнува потребата од нагласување на функциите на водачот во тимот и надвор од него. Првите се однесуваат на задачите и односите во тимот, додека вторите – на воспоставување на односите надвор од тимот, односно околината. Определување и целосно реализирање на задачите е условено од: разјаснување на целите, воспоставување на организација, донесување на одлуки, обуки, поставување на стандарди. Внатрешните функции на водачот на тимот се однесуваат и на воспоставување на односи со и меѓу членовите во тимот. Како резултат на тоа се јавува потребата од: примена на водствениот стил за поучување, развивање на соработката во тимот како целина, управување со конфликти, градење на врски, задоволување на потребите, како и градење на односи во тимот врз основа на моделирани принципи.

Функциите на водачот кои се однесуваат кон надворешното окружување произлегуваат од неговите вештини за: промовирање на тимот во и надвор од организацијата, преговарање, потребата за штитење на тимот и неговите членови од неговото окружување како резултат на отпорот кој се јавува од причина што тимот е место каде се појавува идејата за промените, проценување на состојбите, ширењето на информациите.

Со ваквиот начин на спроведување на функциите на водачот во и надвор од тимот се создаваат услови за достигнување на негова максимална ефикасност.

Во составот на ова поглавје претставен е и моделот на Адаир кој се однесува на организациската рамка. Влијанието на водството дадено е во две димензии: внатрешен дел на организацијата и надворешната средина. Од аспект на внатрешноста, како клучни елементи се претставени: целите, практиката и постигнувањата. Целите произлегуваат од: визијата, мисијата и стратегиите на планирањата. Вториот столб се однесува на практиката во организацијата која ја наметнува неопходноста од: формирање на организациски системи, соодветна организациска структура, определување на работни задачи, како и активности кои треба да бидат извршувани од страна на специјализирани лица што директно влијае врз индивидуалната и организациската продуктивност. Третиот столб, врз кој се темели овој модел, претставуваат постигнувањата кои се поврзани со: резултатите, достигнувањата, квалитетот на производите/услугите, како и постигнатиот успех.

Успешноста на овие три процеси е директно условена од: искуствата, потенцијалот, аспирациите и сопствените концепти на поединците кои треба да прераснат во заеднички или споделени на ниво на организација. Ваквата условеност произлегува и од организациската култура, клима, односите на соработка и заедништво, како и од способноста за делегирање на авторитет, односно моќ.

Моделот на Адаир ја дава и надворешната компонента која директно влијае врз реализацијата на процесот на работа во организацијата. Тој ја истакнува

потребата од целосно почитување и усогласеност на целокупниот процес на работа на организацијата со законите и прописите. Според него, квалитетот на производите/услугите треба да биде насочен исклучиво кон очекувањата на клиентите, а тоа се постигнува во услови кога организацијата се доведува во состојба на слушање на јавното мислење.

Во составот на методологијата објаснети се теоретските, практичните и методолошките цели на истражувањето. Теоретската цел се достигна со постигнатата каузална врска на теоретските сознанија кои се добиени врз основа на различни извори од консултираната литература. Практичната цел произлезе од дизајнираниот модел кој претставува клуч за достигнување на организациската ефикасност и ефективност. Методолошката цел се постигна како резултат на воочените потреби од развивање водствени способности на менаџерите кои се предуслов за целосна имплементација и институционализација на предложениот модел.

Следната поттема во ова поглавје има за цел да изврши објаснување, односно дефинирање на клучните поими кои се во директна врска со предметот и проблемот на истражувањето. Дадени се објаснувања на термините: тимско водство како неопходност и потреба за функционирање на тимовите; организациска клима која, како резултат на изградени водствени принципи, го гради организацискиот живот; организациска култура која претставува детерминанта за достигнување на организациска ефективност и е збир на формални и неформални вредности, филозофија на ставови, однесувања и перформанси на личностите, кои се всадени и вкоренети во верувањето на сите членови на организацијата; како и организациска рамка како целина на надворешната и внатрешната средина на организацијата.

Методологијата на истражувањето, во својот состав, ги содржи поставените хипотези, кои беа предмет на потврдување. Во овој дел претставени се: една генерална, три посебни, како и девет поединечни хипотези.

Методолошкиот приод, даден како посебна поттема, се однесува на потребата од објаснување на функцијата на истражувањето, при што се констатира дека истото ги содржи сите елементи со цел да биде акционо, а истовремено да се темели врз принципите на квалитативна и квантитативна парадигма. Во составот на овој дел претставени се методите кои се користеа при процесот на сите постапки кои произлегоа од потребите на овој научен труд. Во продолжение претставен е анкетниот прашалник со своите структурални делови кои го прават функционален и приемлив за испитаниците.

Осмото поглавје се однесува на содржините од емпириските истражувања. Во првиот дел претставени се податоците кои се однесуваат на објаснување на податоците за процесот на анкетирање, кое се наметна како потреба на овој научен труд. Претставена е структурата на испитаници според дејноста, работните места, полот, возраста, како и работниот стаж.

Квантитативната анализа е поделена во три групи кои се однесуваат на дејностите во: јавните установи, стопанството и услужните дејности. Во табеларните прикази дадени се прашањата од анкетата и начинот на кој испитаниците ги дале своите мислења и ставови по однос на поставените искази. Секоја табела дава можност за воочување на состојби и мислења кои произлегуваат од начинот на дадените одговори кои се рангирани од 1 до 5. Со цел да се добие поголема пластичност и визуелност на добиените резултати, за секој исказ од анкетата, според дејностите во кои припаѓаат испитаниците, податоците се претставени со помош на графикони.

Квалитативната анализа и доказ на хипотезите е составен дел на осмото поглавје. Во овој дел направена е споредбена анализа на податоците по дејности, претставена во табела, врз основа на што се констатирани и објаснети поголемите отстапувања. Она што може да се констатира е евидентното отстапување по однос на потребата менаџерот да развива состојби во кои се прифаќа туѓото мислење во процесот на донесување на одлуки и решавање на проблемите. Тоа е синоним за успешно менаџерско однесување и функционирање во услужните дејности, за разлика од вработените во стопанството. Разлики постојат и меѓу ставовите на испитаниците по однос на потребата за градење на односи и врски со невладините организации. За вработените во услужните дејности тоа е од големо значење, за разлика од испитаниците во стопанството кои со своите одговори упатуваат дека тоа е потребно, но не во голем обем. Слични разлики се однесуваат во делот на потребата од: организирање на процес за воведување на кадарот при пополнување на слободните работни места, изградени методи за вреднување на работата и систем на плаќање, како и кариерен развој со почитување на начелото на еднаквост.

Нешто помали отстапувања се воочени и претставени во делот квалитативната анализа кои се однесуваат на потребата: од преовладување на вредности на организацијата кои се темелат на квалитет и резултатите во работењето; менаџерот да развива состојби во кои точно се знае визијата за развој на организацијата, како и мисијата од која произлегуваат целите и задачите кои се донесуваат со консензус; отворена комуникација на менаџерот со вработените; консензус при одлучувањето, како и непристрасност во неговото проценување на тимот и поединецот; менаџерот да врши поттикнување на промени во улога на откривање на нови можности во работењето.

Во понатамошниот дел на ова поглавје претставени се ставовите на испитаниците според работното место: менаџери и вработени. За таа цел повторно е извршена споредба на резултатите, при што е констатирано дека поголеми отстапувања нема, освен во делот на мислењата по исказот кој се однесува на потребата од воспоставување на професионални односи со политичките фактори кои се дел од општото надворешно окружување, при што се констатира дека вработените сметаат дека тоа не е потребно, додека менаџерите имаат изграден став дека тоа е потреба која треба да биде спроведувана.

Ваквите споредби овозможуваат да биде констатирано каде се појавуваат комплетно исти ставови, односно отстапувањето е нула. Ваквата усогласеност во ставовите се однесува по однос на потребата од градење објективно остварливи стандарди кои овозможуваат споредување на актуелните со очекуваните обележја и резултати во работата, како и поставување на целокупната работа во организацијата врз принципите на еднаквост и недискриминација.

Во квалитативната анализа, со помош на табели, претставени се ставовите на вработените, за тоа како ги гледаат своите менаџери по однос на нивните водствени способности, а истовремено и како менаџерите се гледаат себеси. Резултатите упатуваат на фактот дека постојат многу големи разлики по однос на ова, што упатува на недоволно развиената способност на менаџерите за самопроценување и самооценување. Во продолжение на овој дел извршено е докажување на поединечните, посебните и генералната хипотеза.

Во составот на ова поглавје претставен е моделот за организациска ефикасност и ефективност. Со цел да се добие целосна слика за истиот, даден е во три форми: дијаграм, наративен облик и табеларен приказ. Моделот е составен од девет блокови кои претставуваат една нераскинлива целина и произлегуваат еден од друг.

Првиот блок се однесува на ситуациите и состојбите при самото започнување со работа на организацијата. За таа цел претставена е потребата од креирање на бизнис план, како претставување на идејата за отпочнување со работа. Организациите претставуваат дел од општественото живеење. Од таа причина моделот има за цел да го истакне значењето од согледување и констатирање на постојаните услови во државата, како и потребата од комплетно претставување на дејноста во која припаѓа организацијата.

Овој блок е во директна врска со подблокот претставен како 1.1 кој се однесува на состојбите на организацијата кои веќе делувале во еден работен циклус. Ваквите состојби наметнуваат потреба од одредени промени кои се однесуваат на проширување/намалување или промена на дејноста на организацијата. За таа цел се наметнува потребата од конструирање на планови за развој кои, според временските рамки, можат да бидат: долгорочни, среднорочни и краткорочни. Трите видови на планирање треба да бидат во процес на целосна интеграција. Со тоа се постигнува развој и растење на организацијата во услови на зголемување или планирано намалување на обемот на производството, како и создавање на можности за промена на нејзината дејност.

Во блокот, кој е насловен како влезно планирање, претставени се организациските, како и индивидуалните цели на вработените и менаџерите. Организациските цели се во корелација со: визијата, мисијата, стратегиите, потребите на клиентите, интересите и очекувањата на клиентите и другите надворешни стејкхолдери, целите на сопствениците на капиталот, како и конкуренцијата. Индивидуалните цели на вработените и на менаџерите се во тесна врска со нивните: потреби, интереси, очекувања и лични визији.

Блокот три се однесува на процесот на извршување на работата во организацијата. Негови клучни елементи се: организациската структура, клима и култура. Тие се во директна зависност и условеност од: човечките, финансиските, материјално-техничките и информациските ресурси. Ефикасноста и ефективноста на процесот на работа е условен од конкретните, односно стратешките цели, од кои произлегуваат оперативните цели. Врз основа на нив се врши дефинирање на работните задачи кои се со променлив карактер. Нивното реализирање е проследено од голем број на активности кои ги извршуваат вработените.

Во тесна и каузална врска со претходните блокови е и блокот четири кој се однесува на реализираните услуги и производи. Целта на овој блок е да ја истакне потребата за констатирање на резултатите од работата врз основа на квантитативни показатели, како и потребата од согледување на финансиските резултати кои се директно поврзани со стандардите за квалитет и политиката на цените на производите и услугите.

Блокот пет се однесува на јавноста и целокупното окружување на организацијата. Со овој блок се истакнува потребата од: односи со јавноста како комуникација со надворешното окружување кое има за цел создавање на имиџ на организацијата кај одредена целна група, претставување на идентитетот, како и создавање на слика со која организацијата ќе стане препознатлива во средината во која делува; конструирање на маркетинг стратегија која овозможува постигнување на одредена конкретизирана цел; лобирање како начин на влијание врз донесување на одлука врз основа на претходно направена анализа; преговарање како начин и процес на постигнување на договор по однос на едно или повеќе претходно поставени барања; истражување на пазарот како можност за воочување на понудата и побарувачката на пазарот во даден момент и во иднина; како и анализа и спроведување на светските трендови.

Во овој модел, блокот број шест ја истакнува потребата од квалитативна и квантитативна анализа, при што како начин на целосно спроведување на овој процес ги претставува: SWOT анализа, анализа на извештаи, Бенчмаркинг анализа, GAP анализа и Cost benefit анализа. SWOT анализата овозможува воочување на сегашноста и иднината на организацијата врз основа на можностите и препреките кои произлегуваат од нејзиното надворешно окружување, како и јаките и слабите страни кои произлегуваат од нејзината интерна средина. Анализата на извештаите има за цел да овозможи воочување на можностите кои организацијата ги искористила, но истовремено ги определува причините за одредени пропусти. Бенчмаркинг анализата овозможува споредување на работата на организацијата со работата и успехот на најуспешните организации во една иста дејност. GAP анализата дава можност од воочување на посакуваната и моменталната состојба на организацијата, а истовремено укажува на потребата од креирање на стратегија со која ќе се постигне пополнување на јазот кој постои помеѓу нив. Cost benefit анализата овозможува создавање на услови за согледување на степенот на постигната рамнотежа на трошоците и придобивките во организацијата.

Блокот број седум ја нагласува потребата од анализа на окружувањето на организацијата. Во контекст на задоволување на ваквите потреби, моделот за организациска ефикасност и ефективност го истакнува реализирањето на PEST анализата, како и законската регулатива. PEST анализата се однесува на компонентите на надворешната средина (политички, економски, социјални и технолошки) кои можат да влијаат врз организациските активности и перформанси. Анализата на законската регулатива ја истакнува потребата од почитување на законите и подзаконските акти во процесот на целокупното работење на организацијата како составен дел на една поширока средина (локалната самоуправа, државата и пошироко).

Во дадениот модел, блокот број осум се однесува на потребата од дијагностицирање на состојбите во организацијата, како резултат на претходно спроведените анализи на надворешната и внатрешната средина. Во прилог на овој блок, дадени се видовите дијагноза: прелигноза, како прелиминарна дијагноза која ја истакнува потребата од промени како резултат на добиени сознанија кои се однесуваат на нарушени состојби во организацијата и надвор од неа; холигнозата, како сеопфатна дијагноза која дава можност од создавање реална слика на целата организација врз основа на што се воочува потребата од одреден вид промени; проблемнозата, како продлабочена организациска дијагноза која се спроведува при настанати конкретни проблеми кои ја наметнуваат потребата од донесување на одлуки и решенија врз основа на кои ќе бидат спроведени одредени промени; како и редијагнозата која се спроведува со завршување на одреден работен циклус и во подолг временски период.

Врз основа на ваквиот процес на реализирање на дијагноза, се создаваат услови за спроведување на промените, кои, како потреба, се претставени во блок број девет. Промените можат да се однесуваат на целосно иновирање на сите сегменти на работата на организацијата, нејзиното унапредување, како и потребата од редизајнирање на дел или на организацијата во целина.

Ефикасноста и ефективноста на овие процеси се тесно поврзани со креирањето и развојот на тимската работа и учење. За таа цел истакната е потребата од градење на различни видови на тимови, принципите врз основа на кои треба да функционираат, нивното соодветно екипирање со членови кои ги застапуваат соодветните улоги, како и тимско водство како влијание на водачот за успешно спроведување на активностите во тимот, како и неговиот однос кон надворешната

средина (други тимови, организацијата и нејзиното надворешно окружување). Тимското учење е една од компонентите на организациското учење. Напоредно со ова, создавањето на организациски услови во кои се градат „здрави“ ментални модели, се спроведува процесот на развој на личното мајсторство и се достигнува заедничката визија, се основа за постојан развој на организациското учење.

1. Суштина и значење на организацијата

1.1 Дефинирање и историски развој на организациите

Организацијата е збир на односи помеѓу луѓето во реализацијата на заедничките работи со што би се постигнала целта. Етимолошкото значење на овој збор има грчко потекло и означува **орудие**. Во еволуцијата на човекот работата одиграла многу значајна улога. Предните екстремитети во почетокот човекот ги користел само за одење, но со текот на неговата еволуција тие ја презеле функцијата за работа. Ваквиот процес траел долго и бил исполнет со голем број на развојни фази кои, земени поединечно, и немаат некое поголемо значење. Зголемените потреби, кои условиле поголем обем на работа, ја наметнале потребата од комуникација меѓу луѓето, а со тоа постојано се развивале мисловните способности. „Со заедничко делување на рацете, органите за говорење и мозокот, не само кај поединци, туку во целото општество, луѓето стануваат способни да вршат посложени операции и пред себе да поставуваат сè поголеми цели кои ќе ги постигнуваат.“¹ Со поединечни напори тоа било невозможно да се направи, односно достигне. Почетоците на организираната работа се насираат во периодот пред 2500 година п.н.е. со градење на египетските пирамиди. При градењето на вавилонските објекти, во периодот од 2123-2081 година п.н.е., можат да се забележат основните принципи на работа: минимален надоместок за работата, организација на занаетчиските дејности и регулирање на односите во општеството. При градење на Кинескиот ѕид, во периодот од 215 до 1664 година п.н.е., се забележуваат елементи на организирана работа со примена на поделба на работата, просторна координираност и ефективно снабдување со потребните материјали за работа. Настанува период на развој на организираниот пристап во работата. Технолошките постигнувања доведуваат до Првата индустриска револуција која претставува пресвртница во развојот на организацијата. Настануваат услови за поделба на работата и формирање на организациски системи.

¹ Јошевска, Ф. Л. (2002). *Дијалогот како стратегија на организациското учење при градење на личното мајсторство*, Битола: АПЕКС, стр. 16

1.2 Теории на организација

Во литературата се јавуваат поголем број теории² кои ја анализираат и објаснуваат организацијата од различни аспекти. **Теоријата на бирократска организација** ја објаснува Макс Вебер, кој укажува дека истата настанува како последица на монетарната економија, како и промените кои секојдневно се јавуваат во делот на планирање и реализирање на административните задачи. Бирократската организација има за цел достигнување на максимална ефективност и ефикасност на организацијата во корелација со воспоставување на правната власт, односно владеење на законите. Вака поставените организации се карактеризираат со доминантен потенцијал на оние структури во организацијата кои го вршат процесот на контрола на вработените, но истовремено контрола и на економските и социјалните последици од работата. Во идеалниот тип на бирократска организација преовладуваат и се почитуваат принципите на одговорност, кои се темелат врз воспоставени и применливи формално-правни правила и прописи, како и принципот на хиерархија кој овозможува услови за инфериорен и супериорен пристап при контролата на работа, целокупниот надзор врз вработените, како и можност за жалба по однос на истите. Најчесто овде се применува т.н. монократска хиерархија. Целокупното работење на бирократските организации се сведува врз пишувани документи и акти. Во процесот на работа кај секој вработен се наметнува потребата од одделување на службената дејност со сè она што претставува приватна сфера на живеење. Нивната професионалност се темели врз основа на соодветно образование. Идеалните бирократски организации создаваат можности за целосно ангажирање на работниот потенцијал со кој тие располагаат. Активностите, кои се во функција на извршување на задачите, кои пак произлегуваат од организациските цели, се реализираат врз основа на добро поставени општи правила. Тие претставуваат сервис на своите клиенти и постојано настојуваат да прераснат во системи кои се препознатливи и се одликуваат со одреден општествен углед. Вработените, во овој тип организации, имаат загарантирана социјална репутација, услови за постојан кариерен и професионален развој, плати и пензии.

Теоријата на организациски конфликти го проучува функционирањето на организацијата во состојба на престанување на хармоничното работење. Тоа најчесто претставува последица на пренагласена моќ на одредени структури или поединци и создава состојби во кои организацијата се претвора во „арена“ на гладијатори кои се борат за стекнување на власт. Ова е состојба на конфликти кои во почетокот имаат одлика на деструктивност. Моќта за власт се појавува во организацијата, но таа директно е поврзана со општествената структурална моќ. Конфликтите ја наметнуваат потребата од донесување на одлуки.

Теоријата на одлучување својот акцент го става врз донесувањето на програмираните и непрограмираните одлуки, врз основа на кои се врши решавање на проблемите. Ваквите одлуки најчесто се одликуваат со ограничена рационалност и го отфрлаат концептот за одлучување во услови на целосна сигурност. Формирањето и функционирањето на организациите може да биде последица на задоволување на повеќе цели кои се збир на латерални функции и интереси.

Ваквите организации претставуваат предмет на истражување на **теоријата на коалиција**. Оваа теорија упатува на постоењето на повеќе цели кои најчесто имаат карактер на променливост. Ваквите организации најчесто претставуваат политички

² Koprčić, I. *Teorija organizacije – neki pravci u razvoju*, Izvadeno od: https://www.pravo.unizg.hr/download/repository/%5B45%5D/TEORIJA_ORGANIZACIJE_-_NEKI_PRAVCI_U_RAZVOJU.ppt, 09.11.2013, 15:23

системи во кои преовладува коалицијата на доминантните интереси.

Теоријата на отворени системи има за цел да ја истражува поврзаноста на окружувањето и организацијата. Во овие услови се наметнува потребата од адаптирање на организацијата според надворешните услови во кои таа делува, а во функција на достигнување на успешност. Нејзиното делување, од една страна, се темели врз основа на сопствени правила за работа, но, од друга страна, таа е директно поврзана со окужувањето во процесот на користење на заеднички материјали, енергија и информации.

Кибернетскиот правец ја третира организацијата како средство за комуникација, самонабљудување и како саморегулативен систем кој со своето повратно делување го достигнува степенот на ентропија. Тоа значи дека со своето внатрешно и надворешно комуницирање го достигнува сопственото насочување и реорганизација. Тоа резултира во создавање услови во кои се спроведува процес на регулирање и насочување на организацијата кон одредени цели, односно кон утврдување на условите и формите на делување.

Теоријата на автопиеза (autopieza) на самореферентните системи ги третира организациите кои вршат самосоздавање и самообновување со искористување на сопствените елементи при што истовремено создаваат граници со надворешното окружување. Одликата на самореферентност произлегува од нивната можност и способност за самоидентификување. Ваквиот процес, поткрепен со нивната способност за самонабљудување, им овозможува создавање слика за себе, односно сопствени перцепции за својот сопствен идентитет и разликите кои ги имаат со средината во која делуваат. Организациите, кои се во фаза на достигнување на самореферентност, се одликуваат со два клучни атрибути: свеста на вработените и надворешното окружување. Ваквите системи, кои исклучиво со сопствени елементи вршат самообновување, предизвикуваат потврдување или потреба од промени во свеста или менталните модели кај своите членови. Таквите ментални модели се темелат врз потребата од самостојност и потпирање самите на себе, односно на своите расположливи ресурси и потенцијали.

Еколошката теорија го истражува влијанието на животната средина врз изборот на организациите и организациските облици, што врши условување за создавање нови промени кои одат во правец и функција на следење на новото време.

Институционалната теорија врши определување на институционалната, односно социјалната и политичката легитимност и оправданост за постоењето на организацијата во средината. Таа ги испитува општествените притисоци и очекувањата на општеството, односно државата, организацијата да ја темели својата работа врз основа на строго определени вредности, барања и регулативи.

Теоријата на хаосот ги истражува потенцијалите со кои располага организацијата во функција на достигнување на квалитативни промени, кои треба да предизвикаат надминување на постоечкото хаотично однесување (настанува како последица на надворешни или состојби во организацијата) и формирање на нова структурална поставеност.

1.3 Видови организации и нивни карактеристики

Во литературата се познати повеќе поделби на организациските системи. Така, покрај поделбата на биолошки, технички и организациски, системите можат да се класифицираат на:³

- Природни и вештачки;
- Статички и динамички;
- Отворени и затворени;
- Линеарни и нелинеарни;
- Стохастички и детерминирачки системи.

Основните карактеристики на системите произлегуваат од нивното движење, од кое произлегува постигнувањето на нивните цели.⁴

- **Правецот на движење на системот** ја определува неговата динамиката, што го овозможува определувањето на ефектот од работата;
- **Обемот на движење на системот** го определува просторот во кој делува самиот систем;
- **Интензитетот на движење на системот** претставува обележје на промените.

Формирањето, функционирањето и управувањето на организациите не е доволно само по себе. Системите имаат значајна потреба од флексибилност во функционирањето и можност за контрола, односно самоконтрола. Ваквите предуслови овозможуваат нејзин правилен развој и успешност. Со тоа се постигнува достигнување на т.н. топ форма. Но, целта на организацијата не е во достигнување на оваа фаза. Целта е да се остане тука, бидејќи качувањето по планината е долготрајно, тешко и трновито, а слегувањето е во еден момент. За да се постигнат реални услови, за тоа потребна е соодветно изградена организациска структура, со правилна координација во истата, како и „здрава“ организациска култура и клима што претставуваат основни предуслови за ефикасно и ефективно работење на организацијата во целина.

1.3.1 Производствени, услужни и организации од јавен сектор

Целта за постоење на секоја организација е создавање на материјални или нематеријални производи кои се во улога на задоволување на потребите на пазарот (клиентите). Од оваа причина произлегува потребата за квалитетни производи, односно услуги, кои се резултат на работењето на производствените и услужните дејности. Со цел правилно и успешно да се управува со услужните дејности, потребно е да се направи разграничување и воочување на карактеристиките на услугите и нивниот квалитет, со кои тие се разликуваат од производите. Земке ги истакнува следните разлики:

³ Кралев, Т. (1996). *Основи на менаџмент*, Скопје: ЦИМ, стр. 3-5

⁴ Hodžić, A. (2006). *Organizaciono struktuiranje preduzeča uslovjeno njegovom strategijom i poslovnom politikom*, Izvadeno od: http://www.apeiron-uni.eu/apeironinenglish/Centar_za_izdavacku_djelatnost/Radovi%20u%20PDF-u/Doktorski%20PDF/Abid_Hodzic.pdf, 08.06.2013, 17:24

Табела 1: Разлики помеѓу производи и услуги (според Земке, преземено и адаптирано од Трипуноски, М.⁵)

Производи наспроти услуги	
производи	услуги
1. Клиентот поседува предмет	1. Клиентот поседува меморија. Искуството не може да се продаде или пренесе на друго лице
2. Целта на производството на производ е еднообразност, сите апарати се слични	2. Целта на услугата е оригиналноста. Секој клиент и секој контакт е „посебен“
3. Производот може да биде ставен во инвентар; примерокот може да биде испратен однапред на клиентот на испитување	3. Услугата се случува во моментот. Таа не може да биде складирана
4. Клиентот е краен корисник кој не е инволвиран во процесот на производство	4. Клиентот е копроизводител кој е партнер при креирањето на услугата
5. Еден ја спроведува контролата на квалитетот преку споредба на производството до најмал детаљ	5. Клиентот ја спроведува контролата на квалитетот преку споредба на очекувањата и искуствата
6. Ако е неправилно произведен производот може да биде повлечен од производствената линија или од пазарот	6. Ако е неправилно изведена услугата, извинувањето и оштетата се единствените расположливи средства
7. Моралот на вработените во производството е важен	7. Моралот на вработените во услужните дејности е критичен

Она што може да се констатира е спецификата на создавање на услугите во споредба со производството на одреден производ. Така производот и одредени аномалии, кои можат да се појават на истиот, има можност да биде коригиран во самата организација, пред да дојде до потрошувачот, за разлика од услугата која е „производ“ кој настанува во моментот на непосреден контакт со клиентот. Од овие причини, процесот на управување и функционирање со услужните дејности е многу поразличен од оној во производството. Квалитетот во услужните дејности секогаш се мери врз основа на нивната способност да ги задржат клиентите на пазарот. За разлика од ова, во производството, најчесто, квалитетот се мери според процентот на „грешки и дефекти“ за кои се настојува да се доведат до минимални граници. Директниот контакт, при кој се создава услугата, е проследен со многу емотивни состојби на клиентот, од што произлегува потребата за професионалност и љубезност на давателот на услугата. Задоволниот клиент претставува значаен фактор за мотивација и сатисфакција на секој поединец кој е дел од организацијата која се занимава со услужна дејност. Вработените во производството се ставени во улога на завршување на процесот на производство на даден производ. Кај услужните дејности, голем дел од процесот на давање на услуги останува кај услужниот работник. Она што претставува специфика за менаџирањето со услужните дејности, е процесот на управување на перцепциите на клиентите заедно со вработените. На овој начин се создаваат услови за квалитетно изведување на услугата на клиентот. Имено, секоја услужна организација треба да има развиена организациска култура, политика и филозофија, која со успешно управување треба да биде препознатлива и

⁵ Трипуноски, М. (2010). *Менаџмент во стопанството и во јавниот сектор*, Скопје: ФОН-Универзитет, стр. 299

прифатена од страна на клиентите. На тој начин, секој од нив ќе биде ставен во ситуација да го усогласи своето однесување според карактеристиките на таквата организација. Услужното однесување и изведувачето на активностите според однапред утврдени стандарди и норми се императив за успешно креирање на ефикасна и ефективна услуга.

Потребата од зголемување на квалитетот е карактеристика на работењето која во прво време претставувала одлика на работата во приватниот сектор. Но, со текот на времето таа станува неопходна потреба и во дејностите на јавниот сектор. Промените во општествената сцена доведоа до состојби каде настанува поврзаност на производството со одредени сегменти на јавниот сектор. Во нашата држава секојдневните реформи упатуваат на достигнување на повисок степен на квалитет во овие дејности. Појавата на зголемена конкурентност и приватизација на делови од јавниот сектор, или создавање на нови приватни организации, ја наметнува потребата и неопходноста од ефикасно и ефективно менаџирање кое ќе доведе до зголемување на квалитетот и конкурентноста, кои се императив за опстојување, односно одржување на пазарот. Конкурентноста ја наметнува потребата од зголемување на одговорноста кај секој вработен во јавниот сектор, каде се наметнува сè поголем обем на работни задачи. Истовремено се создава можност за приватизација на одредени сегменти и делови на јавната дејност што, се очекува, позитивно да се рефлектира врз зголемување на продуктивноста на работата во овој сектор.

1.4. Организациска структура

Во секоја организација постојат голем број на активности кои секојдневно се реализираат во функција на достигнување на нејзините цели. Таквите активности претставуваат збир од повеќе задачи. Менаџерите треба да извршат нивно целосно идентификување, со што создаваат услови за ефикасна работа и правилно функционирање на организацијата. Поделбата на работата е значаен фактор за успешното работење. Секој член на организацијата ја добива онаа задача за која има предзнаења и која умее целосно да ја реализира. Многу често вработените, иако имаат знаења и се компетентни за извршување на одредена задача, дополнително добиваат инструкции или посетуваат обуки каде ги прошируваат своите знаења и ја зголемуваат својата компетентност и сигурност во работата.

За да се направи правилна поставеност на организациската структура, треба да се знаат сите задачи кои се извршуваат во организацијата. Врз основа на нив се врши анализа на основните или елементарните задачи. Следната фаза, која е предуслов за определување, односно градење на организациската структура, е групирањето на елементарните задачи според нивната функционална близина при реализација на одредена активност. Формирањето на задачите претставува синтеза на сите поединечни работи. Нивното групирање започнува со индивидуални поврзувања, кои се прошируваат на ниво на група и целосно се формираат на ниво на организација.

Она што претставува битен елемент за функционирањето на организацијата е правилната координација. Доколку има тешкотии во нејзиното остварување, настануваат бројни конфликтни и хаотични ситуации. Координацијата може да биде:

- Хоризонтална, која го овозможува поврзувањето на вработените на исто хиерархиско рамниште и овозможува развој на правилна комуникација, која е еден од предусловите за правилно и успешно реализирање на секоја активност;

- Вертикална, која го поврзува врвот на организацијата со останатите хиерархиски нивоа. Таа ја одржува хиерархиската поставеност на организацијата и се постигнува со формализација, централизација, децентрализација и линиската положба и припадност на вработените.

Структурата претставува составен дел на секој организам и секоја организација. Организацијата има систем на внатрешни врски и односи. Како што анатомијата на човековото тело е најважниот елемент за човековиот живот и постоење, такво е и значењето на организациската структура за организацијата. Проектирањето на организацијата претставува „континуиран“⁶ процес кој е условен од постојаните промени кои настануваат во внатрешната и надворешната средина на организацијата. Таквите промени ја наметнуваат потребата од промена на организациската структура. Таа претставува динамичен процес, кој може да биде статичен, само доколку се гледа во даден момент. Единственото нешто што кај неа е статично тоа се шемите и нејзините графички прикази. Организациската структура е директно поврзана со целите на организацијата, кои, пак, произлегуваат од нејзината развојна стратегија.

1.4.1 Модели на организациска структура

Постојат различни модели на организациска структура.⁷

- Функционална организациска структура;
- Производствена организациска структура;
- Територијална организациска структура;
- Пазарна организациска структура;
- Проектна организациска структура;
- Матрична организациска структура;
- Тимска организациска структура;
- Мрежна организациска структура.

Функционалната организациска структура е најстариот облик на формирање на структурата во организацијата. Таа истовремено е и најчесто користена при формирањето на малите и средните организации. Се формира врз основа на сродноста на работните задачи кои се извршуваат во организацијата.

Производствената организациска структура се применува кај оние организации кои произведуваат големо количество на различни производи, односно за кои се вели дека имаат широк асортиман. Ваквата структура овозможува развивање на специјализацијата во работата и пренесување на одговорностите, што резултира во зголемен обем на производство и економски ефекти.

Територијалната организациска структура е применлива кај оние организации кои своите работни процеси ги извршуваат на различни територијални локации (во еден регион или пошироко).

Пазарната организациска структура е применувана од организациите кои настојуваат да воспостават комуникација со потрошувачите, односно пазарот. Таквата комуникација е во правец на согледување на потребите на потрошувачите и можностите истите да бидат задоволени.

⁶ Кралев, Т. (1996). *Основи на менаџмент*, Скопје: ЦИМ, стр. 269

⁷ Lončarević, R. (2007). *MENADŽMENT: PRINCIPI, KONCEPTI I PROCESI*, Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 205

Проектната организациска структура претставува одлика на современиот пристап на работење. Постојаните потреби за иновативно однесување, преземање на високо сложени дејствија во краток временски период, како и потребите за решавање на проблеми. За таа цел, проектната организациска структура го овозможува формирањето на проектни тимови од експерти по дадени области. На чело на ваквите организации стои проектен менаџер, кој ја носи најголемата одговорност за реализација на проектните активности. Покрај него, во овој вид на структура се и менаџерите на потпроектните делови. Координацијата овде се изведува на хоризонтално и вертикално ниво. Контролата на процесот и резултатите се изведуваат врз основа на претходно добро утврдените проектни задачи.

Матричната организациска структура се применува при решавање на помалку сложени проблеми кои тесно се поврзани со развојот на организацијата. Во неа се вградени функционалната и проектната организациска структура. Целокупната работа се темели на проекти кои се водени од страна на различни менаџери. Секоја организациона единица има свој менаџер. За секој проект се врши посебен избор на поединци (вработени) кој го прави менаџерот на проектот, но со посебно одобрение од страна на менаџерот на организационата единица.

Тимската организациска структура се темели на формирање на тимови на сите нивоа на хиерархиската поставеност. Оваа структура е карактеристика на современите организации кои сфатиле дека по пат на тимска работа се достигнува највисок степен на продуктивност, квалитет и профитабилност. Односно, тоа е клучот за достигнување на ефикасноста и ефективноста на организацијата.

Мрежна организациска структура е потреба на современиот пристап на работа, со која се постигнува флексибилно однесување, висок степен на рационалност при работата, како и одлична комуникација со надворешната средина (добавувачите, купувачите).

1.4.2 Дизајнирање на организациската структура

Процесот на креирање и применување на организациската структура во функција на целосно искористување на ресурсите во организацијата, што овозможува достигнување на нејзината мисија и целите, се нарекува организациски дизајн.⁸ Тоа е процес кој се однесува на дизајнирање на индивидуалните позиции, градење на основниот скелет на организацијата, создавање на врски и односи кои треба да постојат помеѓу елементите на структуралниот скелет, како и дефинирање на начините за донесување на одлуките.

Постојат повеќе пристапи по однос на градењето на организациската структура. Така, приврзаниците на класичниот приод кон организацискиот дизајн, Макс Вебер, Фредерик Тејлор и Хенри Фајол, верувале дека најдобра организациска структура е онаа која се базира на локализирана формална власт. „Членовите на организациите со ваква организациска структура во своите акции биле водени од чувството за должност спрема организацијата и од комплет на разумни правила и процеси.“⁹ Вебер сметал дека организацијата која се одликува со специјализација на задачите, наменување според заслугите, можностите за кариерен развој, извршувањето на активностите според развиена рутина во работата, како некреативна

⁸ Hodžić, A. (2006). *Organizaciono struktuiranje preduzeca uslovjeno njegovom strategijom i poslovnom politikom*, Izvadeno od: http://www.apeiron-uni.eu/apeironinenglish/Centar_za_izdavacku_djelatnost/Radovi%20u%20PDF-u/Doktorski%20PDF/Abid_Hodzic.pdf, 08.06.2013, 17:24

⁹ Кралев, Т. (1996). *Основи на менаџмент*, Скопје: ЦИМ, стр. 270

организациска клима, претставуваат предуслов за комплетен развој на дадена организација. Тој се обидува да ги пронајде и се борел против сите субјективни слабости кои се појавуваат во организацијата. Ваквиот бирократски пристап кон формирањето на организациската структура не ги дал посакуваните резултати. Настанале промени во начинот на размислување кои се однесувале на фактот дека при градењето на организациската структура потребата од вградување на бирократски елементи треба да се доведе до минимум. Ваквиот адаптивен дизајн¹⁰ се одликувал со зголемување на партиципацијата при донесување на одлуките од страна на вработените, висок степен на децентрализација, прилагодување на задачите според условите и нивна меѓусебна интеракција, како и клима во која има само мала доза на формализам во однесувањето. Во контекст на ова, Крис Аргирис сметал дека организациите и работните места треба да се реструктурираат со што на секој поединец ќе му се овозможи потребниот кариерен развој. Со ваквиот пристап се обезбедува развивање на задоволството во работата како мотивационен фактор кој ја подигнува целокупната продуктивност на организацијата.

Современите услови на работа ја наметнуваат потребата од ситуациониот пристап кој го условува дизајнирањето на организациската структура. Постојат повеќе фактори кои влијаат врз ваквиот процес. Покрај големината на организацијата, значаен фактор за нејзино дизајнирање е животната фаза во која се наоѓа организацијата. Структурата е различна во зависност од тоа дали организацијата е во фаза на растење, стареење или во фазата на умирање. Во литературата се опишуваат голем број детерминанти¹¹ кои имаат свое влијание врз организациската структура:

- **Стратегијата** која ги определува организациските задачи како основа за проектирање, односно дизајнирање на организацијата, влијае врз изборот на материјалите и потребните човекови ресурси и ја определува средината во која таа ќе ги реализира своите активности;
- **Средината** која, во зависност од степенот на стабилност на состојбите, може да биде: стабилна, променлива, турбулентна и транзитивна. Разликите во стабилноста неминовно наметнуваат различен дизајн на структурата во организацијата;
- **Технологијата** која, доколку е посложена, ја наметнува потребата поголем број на менаџерски нивоа, висока организациска структура, постојан надзор во работењето и развиена координација на активностите на сите нивоа на функционирање;
- **Вработените** со своите ставови, вредности и искуства. Кога се споменува терминот вработени се мисли на менаџерскиот и неменаџерскиот кадар во организацијата. Влијанието на менаџерите се гледа од изборот на целите и начинот на достигнување на истите. Нивното влијание врз организациската структура во многу зависи од стилот кој тие го применуваат во процесот на менаџирање со своите подредени. Неменаџерскиот кадар има свое влијание во зависност од степенот на нивното образование. Така, правилниот избор на работните места на кои ќе бидат поставени е од пресудно значење за ефикасноста и ефективноста во нивната работа.

¹⁰ Hodžić, A. (2006). *Organizaciono struktuiranje preduzeca uslovjeno njegovom strategijom i poslovnom politikom*, Izvadeno od: http://www.apeiron-uni.eu/apeironinenglish/Centar_za_izdavacku_djelatnost/Radovi%20u%20PDF-u/Doktorski%20PDF/Abid_Hodzic.pdf, 08.06.2013, 17:24

¹¹ Кралев, Т. (1996). *Основи на менаџмент*, Скопје: ЦИМ стр. 273-279

1.4.3 Дизајнирање на деловните процеси – реинженеринг

Реинженерингот е процес кој ја менува организациската структура и врши создавање на нови процеси, системи, организациски структури и промени кои го овозможуваат ефикасното и ефективното работење на организацијата. Тој претставува „фундаментално преосмислување и радикално редизајнирање на деловните процеси за да се подобрат драматичните подобрувања во критичните, современо мерени остварувања, како што се: трошоците, квалитетот, услугата и брзината.“¹² Негови главни карактеристики се:¹³

- Фундаментална промена на начинот на размислување во организацијата на сите нејзини хиерархиски нивоа;
- Ориентација кон процесот, а не кон структурата или функциите во организацијата;
- Темелни промени во процесот на решавање на проблемите;
- Постојано настојување за подобрување на работните процеси;
- Клима и култура во која промените се предизвик кои секојдневно се прифаќаат како такви и се случуваат;
- Динамичен и креативен пристап во работењето;
- Целосно редефинирање, редизајнирање и реорганизирање на работните процеси;
- Ориентација насочена кон процесите.

Процесот на редизајнирање овозможува дизајнирање на нови процеси кои наметнуваат потреба од нова организациска структура која ги има атрибутите на флексибилност и прилагодливост на ситуациите. Ваквиот процес ќе овозможи зголемување на продуктивноста и резултатите од работата, определување и отфрлување на сите непотребни процеси, консолидирање на функциите и поголеми вредности за акционерите во организацијата.

Реорганизацијата, како елемент на организациското редизајнирање, доведува до отпор кај вработените. Според Маслов: „Секој нов пронајдок, секое ново откритие создава чувство на „метеж“ во заднина. Луѓето, кои удобно се сместиле во нешто, веднаш и без најава се продрмани во нивната удобност. Тогаш е јасно зошто секое поголемо откритие, односно било кој пронајдок... сè она што бара реорганизација на веќе освоената територија, не се прифаќа лесно...“¹⁴

За да се постигне успех со процесот на реинженеринг, се наметнува потребата од јасна визија која ќе овозможи определување на тоа каде организацијата во моментот се наоѓа и каде сака да пристигне. Откако организацијата ќе го утврди патот по кој ќе оди и целта која сака да ја постигне, односно каде треба да пристигне одејќи по тој пат, преминува во фаза на иновативност на процесите, што доведува до трансформации од старото кон новото структурирање. Откако ќе се изврши имплементација на новите процеси, се преминува кон нивно следење со цел да се согледаат начините на нивното спроведување и ефектите кои се предизвикуваат со нивната примена.

¹² Hammer & Champy (1994). *Reengineering the Corporation: A Manifest for Business*, Newbury Park: Sage Publications, p. 32

¹³ Hodžić, A. (2006). *Organizaciono struktuiranje preduzeca uslovjeno njegovom strategijom i poslovnom politikom*, Izvadeno od: http://www.apeiron-uni.eu/apeironinenglish/Centar_za_izdavacku_djelatnost/Radovi%20u%20PDF-u/Doktorski%20PDF/Abid_Hodzic.pdf, 08.06.2013, 17:24

¹⁴ Maslow, H. A. (2004). *Psihologija u menadžmentu* (prevod Branislava Vukić, Marijana Curguz), Novi Sad: Adizes, str. 51

Крајните резултати на ваквиот процес ќе овозможат:¹⁵

- Дотогашните функционални оддели, кои имале значајно место во постоечката организациска структура, која била предмет на редизајнирање, да бидат заменети со процесни тимови кои се екипирани од стручни лица и специјалисти од одредени профили кои се неопходни за реализација на процесите во организацијата;
- Едноставните работни задачи, кои ги реализираа поединци, ќе бидат заменети со мултидимензионални задачи што ќе овозможи развивање на чувството на задоволство при работата, како еден од најголемите мотивациони фактори;
- Поединците во организацијата, кои во претходниот период биле постојано надгледувани, стануваат самостојни носители на своите работни задачи;
- Недооформеното образование, кое се сметало за доволно во претходната фаза на организациската поставеност, со процесот на реинженеринг се заменува со целосно образование кое ќе овозможи флексибилност и подобра реализација на работните задачи;
- Постоечкиот систем на наградување, кој ја имал определбата за наградување според активностите кои се изведуваат, своето тежиште го префлува кон постигнатите резултати;
- Напредувањето во работата е врз основа на сопствените знаења и способности;
- Работата треба да се насочи кон задоволството на клиентите, а не кон личните желби на претпоставените;
- Менаџерите ја губат улогата на контролори и надзорници. Нивната улога со ваквите промени е во функција на тренери;
- Организациската структура станува помала, бидејќи голем дел од постоечките нивоа на координација стануваат непотребни и се отфрлуваат.

Идејата за реинженеринг се појавува кај тимовите кои се конструирани од менаџери кои се на највисоките позиции во организацијата. Со оглед на фактот дека тие ја ставаат рамката на визијата и целите на организацијата, станува јасно дека тие се носителите на ваквиот процес. Со оглед на тоа што ваквиот процес е доста сложен, за неговото директно спроведување се грижат тимови кои се составени од внатрешни и надворешни членови на организацијата (потребата од надворешни членови произлегува од тоа што процесите се случуваат во организацијата, но истите се условени и се ефектуираат во надворешната средина). Тимовите за реинженеринг се водени од страна на водачи кои го управуваат ваквиот процес. Основен предуслов за достигнување на ваквиот процес, кој ќе овозможи максимално функционирање на целината, претставува координацијата.

¹⁵ Hammer, M. & Champy, J. (1995). *Reengineering the Corporation-Manifesto for Business Revolution*, London: Nicolas Brealey Publishing, p. 65

1.5 Координација

Поврзувањето на сите чинители, кои учествуваат во реализацијата на целите на организацијата, претставува координација. Етимолошкото потекло на овој термин произлегува од латинскиот збор „coordinatio“ што значи добро уредена целина. Како поим за првпат се среќава во англискиот говор, во 1605 година, со значање „добра комбинација“¹⁶ на нештата. Постојат голем број на дефиниции кои го објаснуваат овој поим. Врз основа на сите нив може да се заклучи дека тоа е способност на организацијата за организирање и изведување на акции кои се во насока на достигнување на заедничките цели и намери.

Првата фаза на организирање на работниот процес претставува поделба на работата и работните задачи. Со синтеза на ваквите поединечни задачи настанува нивно групирање на ниво на организациони единици, што доведува до групирање на глобално организациско ниво. Како трета фаза е потребата за интегриран процес помеѓу ваквите задачи и активности, што доведува до неопходна појава и применување на координацијата. Во организацијата постојат различни процеси кои бараат различен обем на координација. Најчесто сложените и подолготрајни активности ја наметнуваат потребата од координацијата, бидејќи во спротивно ќе настанат неусогласени и неефективни ситуации и состојби.

Во зависност од видот на работните задачи постојат различни потреби од овој процес. Така, доколку за извршувањето на одредена задача има потреба од голем проток на информации, се појавува и потребата од засилена координација. Постојат и такви работни задачи кои бараат поголема самостојност при реализацијата, така што наметната интеракција помеѓу членовите, која е проследена со корелација, негативно би се рефлектирала врз постигнувањата при изведување на ваквите типови на задачи. Во процесот на работа во организациите се изведуваат и задачи кои постојано се повторуваат (пример, работникот постојано извршува мал сегмент од дадена активност, што со текот на времето тој рутински ја изведува) за кои интеграцијата и координацијата повеќе негативно би делувале во нивната работа.

1.5.1 Меѓусебна зависност на организационите единици

Координацијата во многу зависи од организациската структура, од која произлегуваат различни видови на меѓузависност:¹⁷

- „Нулта“ меѓузависност, која е одлика на организациите во кои не постои зависност во работата помеѓу организационите единици. Ваквите организациони единици независно ги реализираат своите активности. Нивната единствена поврзаност произлегува од тоа што со своите активности и задачи учествуваат во постигнување на заедничките цели на организацијата. Координацијата, во ваквите ситуации, се остварува по пат на почитување на заедничките правила, прописите според кои работат и стандардните процедури кои ги спроведуваат;
- Доколку се работи за организација во која постојат повеќе организациони единици, но нивната работа зависи и е условена од активностите на претходната, се остварува т.н. **последователна меѓузависност**. Пример, во една текстилна фабрика, во една организациона единица (погон), се врши обработка на

¹⁶ Idrizović, K. (2011). *Šta je to koordinacija?*, Izvadeno od: <http://www.chess.edu.rs/wp-content/uploads/2011/03/ATT00263.pdf>, 23.07.2013, 16:33

¹⁷ Кралев, Т. (1996). *Основи на менаџмент*, Скопје: ЦИМ, стр. 254-256

памукот и негово преработување во предиво, таквото предиво претставува репроматеријал за активностите и работните задачи во следната организациона единица каде се врши плетење на предивото и се добива соодветна ткаенина... Може да се заклучи дека успешноста и продуктивноста на првата организациона единица ја условува успешноста и продуктивноста на втората (еднонасочна меѓузависност). Неопходноста од координација во овој случај произлегува од потребата за заедничко (усогласено) планирање и реализирање на активностите според одредени стандарди кои ќе важат и за двете организациони единици. Ваквата корелација е во функција на постигнување на заедничките цели на организацијата;

- За разлика од претходната еднонасочна меѓузависност, вистински пример на меѓузависност е таму каде што постои двонасочна релација, која се нарекува **реципрочна меѓузависност**. Тоа значи дека успехот во работата на една организациона единица е предуслов за успешното работење на друга организациона единица и обратно (кажано со математички јазик: ако А тогаш Б и ако Б тогаш А.);
- Највисок степен на координација се постигнува во процесите на **тоталната меѓузависност** каде секоја организациона единица зависи од сите останати единици на ниво на организацијата. Потребата од координација во вакви услови е најголема и е во тесна врска со интензитетот и директното остварување на меѓузависноста.

Координацијата во многу зависи и од видот на активностите и сложеноста на работните задачи. Доколку се работи за високосложени работни задачи, потребата од координација е голема. За разлика од нив, рутинските работни задачи, како што и претходно беше кажано, имаат помала потреба од координација.

Секоја активност ја наметнува потребата од поделба на работните задачи и координација помеѓу истите, со што се постигнува достигнување на целта. Минзберг¹⁸ укажува на постоењето на шест механизми со кои се достигнува организациската координација:

- **Взаемно приспособување** кое се достигнува со неформална комуникација. Овој тип на координација претставува одлика на едноставните организациски системи. Но, во многу сложени ситуации ваквиот начин на остварување на поврзаноста се користи во сложени и специфични ситуации и кај поголемите организации;
- **Директна контрола** каде координацијата ја реализира надзорникот на повеќе лица кои изведуваат работни задачи кои се во функција на извршување на одредена посложена активност. Координацијата се постигнува по пат на директни наредби за работа од страна на надзорникот;
- **Стандардизација на работните процеси** каде се јавува за потребно целосно планирање и дефинирање на работата која самостојно се реализира од страна на вработените. Стандардизацијата е битен фактор кој овозможува задржување на квалитетот на работата врз основа на претходно направени програми за работа од кои произлегуваат содржината на работата и начинот (постапките) на нејзиното изведување;
- **Стандардизација на резултатите** каде координацијата е насочена кон постигнување на крајниот квалитет на производството на производи или услуги;

¹⁸ Mintzberg, H. & Quinn, J. B. (1988). *The Strategy Process. Englewood Cliffs (N. J.)*, Prentice-Hall, p. 333–334

- **Стандардизација на знаењата и вештините** кои претставуваат фактор за целокупното работење на организацијата. Ваквата стандардизација ја наметнува потребата од специјализација на знаењата и вештините кои постојано треба да се надоградуваат, особено во оние организациски процеси кои се одликуваат со голем степен на специфични дејности;
- **Стандардизација на нормите на однесување** на сите учесници (менаџери и неменаџери) во организацијата што овозможува прифаќање на правилата на однесување и градење на заедништво во верувањето за достигнување на крајната, заедничка цел.

1.5.2 Потребни од координација

Во секоја организација постојат одреден број на организациони единици кои се разликуваат помеѓу себе. Таквите **разлики**¹⁹ ја наметнуваат потребата од координација.

Разликите претставуваат карактеристика на **ориентираноста кон целите** на секоја организациска единица. Така, единицата за маркетинг има став дека за успешно достигнување на целите на организацијата, маркетингот има доминантна улога во достигнување на истото. Организационите единици за производство се со став дека успехот на организацијата е во директна зависност од нивната работа. Организационите единици, кои го реализираат финансиското работење, укажуваат дека намалувањето на трошоците за работа е императив за зголемување на продуктивноста и профитот од работата како детерминанти на успехот на целата организација. Значи, сите овие и голем број други организациони единици, иако не го негираат значењето на другите единици, сепак, сметаат дека дејноста кои тие ја извршуваат е од пресудно значење и има доминантно влијание врз постигнувањето на целите на организацијата. Ваквите различни ставови ја наметнуваат потребата од координација.

Разликите се јавуваат и од потребата која произлегува од **брзината на решавање на проблемите** во различните организациони единици. Така, организационите единици од типот на оние кои вршат набавки на материјали или го реализираат производството имаа потреба од итно решавање на проблемите, односно малиот застој во нивната работа може да доведе до целосно блокирање на работата на организацијата. За разлика од нив, во организацијата постојат и такви единици каде брзината на решавање на проблемите не ја условува, во многу, целокупната работа. Таква е состојбата со маркетинг службата и секторите за анализа на потребите на пазарот, каде е потребно повеќе време за успешно реализирање на нивните активности. Таму секоја брзина при решавањето на проблемот може да ѝ наштети на организацијата во целост. Воочувајќи ги разликите, се согледува и потребата од координација помеѓу сите организациони единици.

Трет тип на разлики кои се јавуваат, се оние кои се однесуваат на **сопствените интереси**, каде често се појавува можноста за конфликтни ситуации. Како што постојат различни интереси помеѓу поединците во дадена организациона единица, така постојат разлики во интересите меѓу нив. Така, во клиничките центри и другите здравствени установи, наградувањето на лекарите е сопред бројот на прегледани пациенти. Постојат такви организациони единици кои, за да ги извршат потребните прегледи, создаваат огромни трошоци, кои се рефлектираат на

¹⁹ Кралев, Т. (1996). *Основи на менаџмент*, Скопје: ЦИМ, стр. 257-259

финасиското работење на болницата. Пример, одделението за радиологија има интерес за поголем број на пациенти чии прегледи предизвикуваат големи трошоци. За разлика од нив, финансискиот сектор настојува да се изврши редуцирање на оние прегледи кои ги зголемуваат финансиските трошоци на болницата. Проблемите кои произлегуваат од ваквите различни интереси можат да бидат надминати само со добро изградена координација, која ќе овозможи донесување на добри решенија кои ќе одат во прилог на надминување на конфликтните ситуации кои често се појавуваат, во правец на подобрување на здравствените услуги на пациентите и зголемена мотивираност на носителите на оваа дејност.

Друг вид на разлики се и оние кои се јавуваат како резултат на потребата од **нормирање** на работата. Постојат такви организациони единици кои лесно овозможуваат нормирање на работата. Така, во производствените претпријатија, во делот на производството лесно може да се изврши нормирање, за разлика од оние сектори кои вршат анализа на производството и пазарот каде овој процес тешко може да биде остварен.

Ова не значи дека сите овие разлики треба да се доведат до степен на нивна маргинализација. Разликите постојат и треба да постојат. Тие се составен дел на работата на секоја организација. Но, ваквите разлики треба да бидат добро координирани што ќе овозможи истите да одат во прилог на достигнување на заедничката цел на организацијата.

Координацијата може да се нарече алатка за постигнување на ефикасно и ефективно работење на организацијата. Во ситуации кога организацијата го зголемува својот обем на работа и ја проширува својата дејност, се создаваат потреби од промена на структуралната поставеност на истата, што ја наметнува неопходноста од зголемување на потенцијалот за достигнување на координацијата. Правилата и постапките за работа претставуваат предуслов за осамостојување на работниците во процесот на изведување на рутинските работни задачи. Плановите и целите кои се неопходни за тековното извршување на задачите, го овозможуваат одржувањето на правецот кој е насочен кон достигнување на целта на организацијата. Протоколот на информации помеѓу сите хиерархиски нивоа е детерминанта на остварената координација.

1.6 Организациска култура

Организациската култура е значаен фактор за ефикасното и ефективното работење на организацијата. Ако поимот цивилизација го опфаќа целокупното материјално наследство, тогаш културата како паралелна состојба претставува збир на духовни вредности кои генерациски се пренесуваат. Нејзини основни елементи се: обичаите, традицијата, навиките, вредностните системи, верувањата, ставовите, мерилата и нормите на однесување.²⁰ Организациската култура е интегриран систем на корпоративни вредности, норми, правила, ставови, верувања, заеднички својства, методи на спроведување на процеси и постапки, ставови и начини на размислување на вработените, заеднички цели и форми на интеракција. „Културата е еден израз што се обидува, често несвесно, да ја освои неформалната/неслужбената страна на бизнисот, односно работата, или секоја човечка претприемливост... Таа е начин на кој ги правиме работите во организацијата.“²¹ Организациската култура е нешто кое

²⁰ Daft, L. R. (1992). *Organization Theory and Design*, Fourth Edition, West Publishing Company, Sain Paul, p. 317

²¹ Петковски, К. (2000). *Водството и ефективната комуникација*, Битола: Киро Дандаро, стр. 117

не може да се допре, види и е неформална појава што доведува до тешкотии истата да се менува. Во секој случај, нејзина основна одлика е таинственоста. Таа претставува историска детерминанта²² која е социјално конституирана, вид на „мека“ стратегија која многу тешко се менува. „Не постои ништо потешко да се преземе, поопасно да се води, како и понеизвесно да успее, отколку да се стане водач во воспоставувањето на нов ред на нештата“²³ (Николо Макијавели).

Според Шаин,²⁴ организациската култура ги има следните заеднички својства:

- **Забележани правила на однесување** кога луѓето се во меѓусебна интеракција, како што се користениот јазик и ритуалите во разликите и однесувањата;
- **Нормите кои се развиваат во работните групи**, како што е определената норма на „фер работен ден за фер дневница“;
- **Доминантни вредности** врзани за една организација, како што е „квалитетен производ“ или „ценето водство“;
- **Филозофијата** која е во основа на организациската политика кон вработените и кон клиентите;
- **Правилата на играта** за усогласување во организацијата, „врските“ кои новопримените работници треба да ги научат за да станат прифатени членови;
- **Чувството или климата** што се пренесува во организацијата преку физичката околина и начинот на кој членовите на организацијата се во меѓусебна интеракција со клиентите и другите надворешни фактори.

Како резултат на определените заеднички својства може да се констатира, за да постои организациска култура, потребно е постоење на одредена група на луѓе кои имаат одредени претпоставки кои заеднички ги креираат и развиваат. Таквите претпоставки ѝ овозможуваат на групата да се справува со надворешната адаптација, како и со интегративните процеси кои се неопходни во нејзиното внатрешно работење и однесување. Организациската култура развива атмосфера во која новите членови ги прифаќаат претпоставките кои произлегуваат од неа, што резултира во нивно правилно размислување и однесување кон проблемите кои се составен дел на секој организациски процес.

²² Петковски, К. (2000). *Водството и ефективната комуникација*, Битола: Киро Дандаро, стр. 114

²³ Смилевски, Ц. (2000). *Предизвикот и мајсторството на организациските промени*, Скопје: ДЕТРА центар, стр. 275

²⁴ Schein, H. E. (1991). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, p. 6

1.6.1 Фактори на влијание врз организациската култура

Организациската култура претставува одлика и потреба на секоја организација. Таа се разликува во зависност од различни аспекти на делување и однесување, кои, воедно, претставуваат одлики на организацијата.

Фактори²⁵ кои делуваат, односно ја условуваат организациската култура се:

- **Во работните групи:** посветеноста, бариерите, моралот и пријателството;
- **Според стилот на водење на менаџерот:** степенот на неговата дистанцираност и резервираност во комуникацијата, ставање акцент само на потребата од зголемување на количеството на произведените производи или услуги, како и потребата од постојана контрола и можноста да знае сè што се случува во организацијата;
- **Карактеристиките на организацијата:** нејзината големина, сложеноста на работата и степенот на автономно работење;
- **Процесите на управување:** системите за наградување и комуницирање, соработката и конфликтите, како и толеранција на ризиците.

Доколку менаџерот или водачот применува еден ист стил на рако(водење), тогаш тоа претставува составен дел на организациската култура. Ако организацијата целосно е посветена на своите клиенти и веднаш позитивно реагира на нивните забелешки или рекламации и тоа е дел од нивната култура. Дел од нејзините елементи се видливи (моделот на организациската структура, моделот на комуникација, симболи, знаци, приказни, начини на облекување, традицијата и митовите, јазикот и жаргонот, надворешниот изглед на зградата на организацијата, внатрешниот дизајн и хигиената на просторот), а добар дел се невидливи (заеднички вредности, верувања, ставови, претпоставки, чувства, неформални правила, „духот“ и климата за работа).²⁶ Културата претставува стекнато знаење и вештина кои поединецот ги користи во работењето и однесувањето во организацијата, групата или тимот. Таа не може да биде производ на поединецот, односно поединците. Таа претставува целовитост која е прифатена или треба да биде прифатена од сите.

1.6.2 Типови на организациска култура

Секоја организација има своја култура. Многу често ќе се соочиме со состојби од кои може да се заклучи дека во дадена организација не постои организациска култура. Но, и состојбата која упатува на тоа, всушност, претставува одредена култура на однесување.

Во претходното поглавје беше кажано дека постојат повеќе елементи кои ја условуваат организациската култура и овозможуваат нејзина разновидност.²⁷ Доколку се работи за големи организации, тогаш се јавува потребата од постоење на една основна-доминантна култура и повеќе супкултури. Доминантната култура е онаа

²⁵ Hodžić, A. (2006). *Organizaciono struktuiranje preduzeca uslovjeno njegovom strategijom i poslovnom politikom*, Izvadeno od: http://www.apeiron-uni.eu/apeironinenglish/Centar_za_izdavacku_djelatnost/Radovi%20u%20PDF-u/Doktorski%20PDF/Abid_Hodzic.pdf, 08.06.2013, 17:24

²⁶ Vujić, D. (2012). *Organizaciona kultura i kvalitet usluga u javnom preduzeću*, Izvadeno od: <http://www.hrmvujic.com/img/pdf/ORGANIZACIONA%20KULTURA%20I%20KVALITET%20USLUGA.pdf>, 08.06.2013, 17:29

²⁷ Hodžić, A. (2006). *Organizaciono struktuiranje preduzeca uslovjeno njegovom strategijom i poslovnom politikom*, Izvadeno od: http://www.apeiron-uni.eu/apeironinenglish/Centar_za_izdavacku_djelatnost/Radovi%20u%20PDF-u/Doktorski%20PDF/Abid_Hodzic.pdf, 08.06.2013, 17:24

која е прифатена и врз основа на која се однесуваат поголем дел од членовите на организацијата. Постојењето на супкултурите не го доведува во прашање целосното опстојување на доминантната култура. Видовите супкултура во организацијата се разликуваат во зависност од нејзините правци:²⁸

- **Хоризонтална**, која се преклопува со диференцирање на работните функции во организацијата. Таквото диференцирање предизвикува секоја поединечна функција да се стреми кон достигнување на своите поединечни цели, кои многу често можат да одат на штета на целите на организацијата;
- **Вертикална**, која се развива во различни организациони нивоа. Различните супкултури се јавуваат помеѓу вработените, раководителите и менаџерските нивоа. Разликите во платите, степенот на образованието и начинот на размислување, често доведува до конфликтни состојби помеѓу припадниците на различните супкултури;
- **Дијагонална**, која се јавува како резултат на различната статусна припадност и социјалното потекло на поединците.

Во зависност од односот на супкултурата кон доминантната култура постои:²⁹

- **Поддржувачка супкултура**, која се темели на сите вредности и верувања кои се одлика на доминантната култура, со таа разлика што овде постојат многу посилен чувства за заштита на традиционалните вредности на организацијата;
- **Ортогонална супкултура** во која се поддржуваат постоечките вредности, но истовремено се развиваат и многу нови;
- **Контракултура**, која во целост се разликува од верувањата и вредностите кои се одлика на доминантната култура.

Доколку постои единство во прифаќањето на заедничките ставови и вредности, тогаш се зголемува јачината на организациската култура, што ги маргинализира можностите за одредени промени во истата. Според тоа, дали културата е јасна и препознатлива постојат јасни и нејасни организациски култури. Јасната култура е препознатлива како за вработените во организацијата, така и за целокупниот надворешен свет. Нејасната култура не само што не може да биде определена и воочена од надворешните фактори, таа не може да ја објаснат ни членовите на организацијата. Културата, која овозможува ред и посветеност во работата, го добива атрибутот „одлична“ или „здрава.“ За разлика од неа, постојат и лоши (ужасни) организациски култури кои се резултат на конфузија во целокупното работење. Ваквата култура лесно може да се препознае со тоа што во овие организации често се применува кризниот менаџмент. Членовите во организацијата, во најголем дел, се чувствуваат непријатно во ваквите организации и имаат развиено чувство на фрустрација.

Условите во кои функционира организацијата вршат детерминирање на организациската култура. Организацијата, која работи во турбулентна средина (внатрешна или надворешна), развива култура која е променлива и која се адаптира на постоечките состојби. За разлика од нив, организациите кои работат во стабилни услови, развиваат стабилна, односно константна организациска култура.

Организациите во кои одлуките континуирано се донесуваат со партиципација на нејзините членови (демократски стил на менаџирање, односно водење) имаат партиципативна култура. За разлика од нив, автократските стилови на

²⁸ Лојић, Р. (2010). *ОРГАНИЗАЦИОНА КУЛТУРА*, Izvaden od: http://www.odbrana.mod.gov.rs/odbrana-stari/vojni_casopisi/arhiva/VD_2010-jesen/11-%20Organizaciona%20kultura;%20Ranko%20Lojic.pdf, 08.06.2013, 17:26

²⁹ Frost, D. (1995). *Organizational Culture*, London, p. 45

менаџирање и бирократското однесување развиваат култура која е непартиципативна. Партиципативната култура ги зголемува мотивацијата и моралот при работата, што се рефлектира во задоволство од работата и зголемена продуктивност.

1.6.3 Влијанија и значење на организациската култура

Организациската култура влијае врз ефективното работење на организацијата. Кога менаџерот или водачот нема јасна визија и правилно формулирани цели, тогаш поголем дел од времето го посветува на надминување на секојдневните проблеми, а не и за планирање на иднината. Чувството на „презафатеност“ резултира во појава на разлики и распаѓање на меѓусебните односи во организацијата. Потребата за градење и развивање на чувство за припаѓање станува сè помала, што доведува до доминација на поединечните цели и интереси кои стануваат сè повеќе доминантни.

Организациската култура е темел врз кој се јавуваат иновациите во работата кои го водат системот до неговата ефикасност и ефективност. Квантитативниот и квалитативен износ на иновациите зависи од степенот на успешна комуникација и корелација кои се императиви на добра организациска култура. Организациите со развиени комуникациски вештини создаваат услови за јасно и слободно искажување на сопствените ставови, мислења и идеи од кои произлегуваат иновативните процеси. Културата ја условува и мотивацијата. Изградените вредносни системи, правилно формираните критериуми и норми по кои се реализира процесот на охрабрување и наградување се елементи кои произлегуваат од културата, а истовремено влијаат врз нејзиното прифаќање, развивање и втемелување во организацијата.

Влијанието на организациската култура врз организацијата може да се однесува на два сегменти:³⁰

- Екстерна адаптација;
- Интерна интеграција.

Екстерната адаптација го овозможува преживувањето на организацијата. Таа се обезбедува преку споделена визија, мисија и стратегија; јасни, разбирливи и реално остварливи цели; консензус за значењето на јазикот и претпоставките; критериуми за мерење на резултатите од работата, како и консензус за можните корективни акции. Екстерната адаптација е од особена важност во состојба на турбулентност во средината. Интензитетот и нејзината големина во многу зависат од степенот на промената, како и од степенот на подготвеност на организацијата за појава на истите.

Интерната интеграција го овозможува задржувањето на заедништвото на членовите во организацијата особено во моменти на големи тешкотии и предизвици кои го нарушуваат системот на „мирно“ работење. Интерната интеграција се остварува преку: заеднички јазик и концептуални категории, граници за групата и критериуми за вклучување и исклучување, моќта и статусот на вработените, интимноста, пријателството и љубовта, наградите и казните, како и идеологијата и „религијата“ кои се манифестираат преку изградени верувања кои претставуваат дел од организациската мисија, како и митовите и приказните кои се однесуваат на организацијата, а кои имаат основно функционално значење – одржување на заедништвото.

³⁰ Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, p. 46

1.6.4 Промена на организациската култура

Секој процес и појава се подложени на постојани промени. Во контекст на ова, и организациската култура е нешто кое не може постојано да остане непроменето и дадено еднаш засекогаш. Практиката покажува дека многу често интерес за промени во културата имаат новоназначените менаџери кои имаат став дека, сè она што постоело во организацијата пред нивното назначување, веднаш треба да биде променето. Потребата за „бришење“ на минатото е чекор кој не само што е погрешен, туку предизвикува катастрофални последици за целата организација.

Организациската култура може и треба да се менува, но не целосно и не веднаш. Според Беласко,³¹ постојат одредени чекори за премин од старото кон новото:

- Потсетување на „златните“ времиња на организацијата;
- Ветување на подобри времиња;
- Истакнување на умерен ризик;
- Потсетување на заедничките вредности на вработените;
- Прославување на секој премин, односно секој успешно направен чекор.

Брајан Думејн³² посочува седум клучеви или предуслови за успешно креирање на нова организациска култура. За да се изврши промена на организациската култура, истата треба добро да се познава. Не може да се определи правецот на движење и целта која треба да се постигне, доколку не се знае каде е и каков е почетокот на нештата. Доколку постоечката култура или промените, кои се прават од страна на менаџерот или водачот, создаваат услови за искажување на сопствените ставови, тогаш таквата средина создава можности за охрабрување на сите предлози кои се однесуваат на промена на организациската култура. Најголема можност за нејзина промена настанува доколку се воочат елементите на супкултурата во организацијата и истите се земат како значајни примери за промените во доминантната култура. Движејќи се низ процесот на промени, не смее да се негира и напаѓа постоечката култура. Под влијание на новите претпоставки и верувања задачите и активностите треба да се реализираат. Доколку се постигне успех, тогаш подобрата култура без напор ќе го заземе своето место. Визијата за промената не претставува елемент кој може сам по себе да ја направи промената. Таа треба да се гледа како водечки принцип за движење низ таквиот процес. Значајните подобрувања ќе бидат видливи во период од пет до десет години. Брајан Думејн во својот труд ќе констатира: „Живејте ја културата што ја сакате. Како и секогаш, акциите зборуваат погласно отколку зборовите.“

³¹ Belasko, J. A. (1990). *Teaching the Elephant to Dance. The Managers Guide to Empowering Change*, New York: Plume Book, p. 204-207

³² Смилевски, Ц. (2000). *Предизвикот и мајсторството на организациските промени*, Скопје: ДЕТРА центар, стр. 309

1.7 Организациска клима

Амбиентот во кој се реализира процесот на работа се нарекува организациска клима. Таквиот амбиент претставува збир на односи кои произлегуваат од материјално-техничките услови, како и од односите на сите учесници во процесот кои директно или индиректно се поврзани со него. Организациската клима претставува збир на карактеристики кои директно влијаат врз однесувањето на луѓето во рамките на организацијата, перформансите на работењето и задоволството од истите, кое директно ја условува продуктивноста на организацијата во целост. Организациската култура и клима се два концепти во кои културата доминира, додека организациската клима претставува нејзина рефлексija.

Ако организациската култура има глобална ориентација, организациската клима има локална. Организациската култура има висок степен на истрајност и стабилност, додека таквите одлики на климата се со многу помал интензитет. Културата се фокусира на минатото и иднината, додека климата е нешто кое се однесува на моментот. Културата се развива во подолг временски период, додека климата е резултат на тековниот период. Претходно беше констатирано дека организациската култура е состојба која често тешко може да биде видлива, од што произлегуваат бројни можности за манипулација со и за истата. Тоа кај организациската клима е ограничено. Чувствата, кои се одлика на климата за работа, се видливи и нивниот интензитет лесно може да биде мерен. Организациската клима е збир на карактеристики кои го претставуваат задоволството од работата, гледано од социјален аспект. Таа претставува психолошка изградба³³ на системот, идентификување на тековните одлики и истата се рефлектира преку перцепција на системот од страна на неговите членови.

1.7.1 Видови организациска клима и фактори на делување

Во литературата постојат повеќе поделби на организациската клима. Сепак, сите тие овозможуваат класификација, од која произлегуваат следните видови клима:³⁴

- **Организациска клима за постигнување** на резултати која се одликува со брзи акции и големи барања од страна на менаџерот, развиена конкуренција во работата меѓу вработените. Овој тип на клима е насочен кон достигнување на целите на организацијата.
- **Организациска клима која ја овозможува безбедноста** на целокупниот процес на работа, произлегува од изградениот систем на сигурност при вработување и сигурност на работното место. Таа е условена и од видот, карактерот и интензитетот на контролата во работата.
- **Организациска клима за соработка** е условена од степенот на неформалните односи, комуникацијата по хоризонтала и вертикала, како и изградената доверба и лојалност на вработените.
- **Организациска клима на иновации** која произлегува од системските иновации, континуираното подобрување и брзиот развој на организацијата.

Организациската клима претставува збир на фактори:³⁵

³³ Lazar, M. (2010). *Organizacijska kultura in klima - Konkurečna prednost organizacije*, Izvadeno od: http://www.ediplome.fm-kp.si/Lazar_Martina_20101126.pdf, 22.07.2013, 12:58

³⁴ Ibid

- **Материјално-технички** фактори кои ги опфаќаат сите објекти и опрема со кои располага организацијата, односно тоа се работните услови. Грижата на менаџерот или водачот треба да биде насочена кон подобрување на таквите услови што овозможува подигнување на степенот на неговата грижа кон вработените, но создавање на реални можности организацијата да стане лесно препознатлива во средината на нејзиното делување и пошироко. Грижата за достигнување на подобри услови за работа директно влијае врз задоволството од работата, кое претставува значаен мотивационен фактор кој овозможува подигнување на успехот во работата.
- **Финансискиот** фактор е елемент кој овозможува создавање на системи на наградување и охрабрување на вработените во организацијата. Обезбедените финансиски средства овозможуваат не само тековно и непречено работење на организацијата, туку го поттикнуваат степенот на креативност и иновативност.
- **Кадровскиот** фактор, што го претставува потребниот потенцијал на организацијата за реализација и достигнување на своите цели. Колку вработените имаат знаења и искуства за изведување на своите работни задачи, односно колку се покомпетентни за нивното извршување, толку повеќе се создаваат услови за градење на здрава организациска клима.
- **Организациската структура**, која е во двонасочна релација со климата за работа. Нивната условеност го овозможува редизајнирањето на организацијата што создава можности за создавање на функционална и рационална организациска структура.

1.8 Организации од деловен и јавен сектор во Р. Македонија

Анализите, кои се прават во областа на економијата, упатуваат на фактот дека поголема економска ефикасност се постигнува во претпријатијата со приватна сопственост. Вака поставените констатации ја наметнуваат потребата од определување на состојбите каде децидно ќе биде определено за кои добра и услуги економски е оправдано да бидат во приватна или јавна сопственост, односно да се определи кои се приватни, а кои се јавни производи и услуги. Во литературата и теориите на економијата постојат два, меѓусебно поврзани критериуми, кои овозможуваат истакнување на разликите помеѓу двата видови производи и услуги:³⁶

- Степенот на ривалство во конзумирањето на производите и услугите;
- Степенот на можност за исклучување од употреба на производите и услугите.

Видот на сопственоста претставува главен елемент кој врши дефинирање на економскиот систем во секоја држава. Од оваа причина, во периодот на осамостојување и процесот на транзиција, првите реформи во нашата држава се однесуваа на промена на сопственоста, односно започнување на процесот на приватизација.

Приватизацијата во Република Македонија, на производствените организации, се изведувала низ четири периоди:³⁷

³⁵ Петковски, К. (2000). *Водството и ефективната комуникација*, Битола: Киро Дандаро, стр. 123

³⁶ Тодорова, С. (2008). *Применета економика: еволуција, правна и институционална рамка, потсистем и управување во современиот економски систем на Република Македонија/Софија*
Тодорова, Ванчо Узунов - Скопје: Правен факултет „Јустинијан Први“, стр. 74, 75

³⁷ Ibid, str. 223, 224

- Приватизација преку емисија на интерни акции, при што се формирани приватни акционерски друштва и друштва со ограничена одговорност; настанува процес на приватизација на општествениот капитал; со интерните акции е овозможено продавање на дел или на целото претпријатие;
- Приватизација преку примена на модели на трансформација, каде претходно издадените интерни акции се претвораат во обични акции;
- Приватизација со продажба на акции преку непосредна спогодба со стратешки инвеститор, која започнува во периодот од 1999 година;
- Приватизација со продажба на акциите преку Македонската берза за долгорочни хартии од вредност, или по пат на јавна берзанска аукција со наддавање, која започнува од 2003 година.

Целите кои се очекувало да бидат постигнати со ваквите реформи и процесот на целосна приватизација се движеле во правец на: зголемување на ефикасноста на економијата, економска стабилност на државата, привлекување на странски капитал, создавање на основа за поуспешно спроведување на реформите во другите дејности, развој и поддршка на пазарот на капитал и сл. Денес Република Македонија има доминантна приватна сопственост. Најголеми резултати во однос на профитабилност, продуктивност и намалени трошоци за работа покажуваат организациите кои се формирани како нови во и по периодот на транзиција. За разлика од нив, приватизираните организации сè уште се наоѓаат во категоријата на нестабилни претпријатија.

Напоредно со оваа реформа, во Република Македонија се спроведуваа и реформи во секторот на јавните дејности. До периодот на осамостојувањето, во најголем дел на овие дејности постоеле еден или мал дел на субјекти кои имале стекнато право да се занимаваат со една дејност од областа на јавниот сектор. Настанува процес на приватизација во поголем дел од овие дејности. Основачи на јавните претпријатија во Република Македонија се: Собранието, Владата и единиците на локалната самоуправа.

2. Менаџирањето како фактор за успешна деловна организација

2.1 Дефинирање на поимот менаџмент и менаџер

Менаџментот е еден од термините којшто денес мошне често се сретнува во секојдневниот говор и практиката, којшто кај нас се одомаќини под тоа име, но и којшто не секогаш и од сите се сфаќа правилно. Потребно е менаџментот повеќе да се третира како **активност** или **процес**, а помалку како поим или настан. Денес, менаџментот како пристап во работата не е присутен само во бизнис сферата, туку и во општествената сфера, иако таму продира и се етаблира релативно бавно. Во тој контекст, една од најзначајните бариери за успешно прифаќање на концептот за менаџмент и менаџерското однесување е традиционалниот пристап во поимањето дека менаџментот се однесува само на раководната структура, а не и на персоналот во целина. На тој начин менаџментот како поим асоцира на статус и моќ. Менаџментот се однесува на извршување на работите или на овозможување работите да се случат, и тоа се однесува на процес којшто сите луѓе го прифаќаат како начин или култура на нивно живеење во организациите. Со други зборови, менаџментот им припаѓа на сите организации. Наједноставен начин да се искаже суштината и значењето на менаџментот е истиот да се сфати како „извршување на работите преку вработените (другите луѓе).“

Менаџментот е целно насочен и се грижи за постигнување на добри резултати. Постојењето на резултати подразбира воспоставување на комплет или систем од вредности за природата на тие резултати и за нивното значење заради кое тие треба да се постигнат. Станувањето успешен менаџер е, всушност, развивање на капацитет за да се разбере природата на резултатите и постигањата и истите да се поврзат со соодветни системи на вредности. Луѓето учат за да станат успешни менаџери, и тоа како преку процесот на водење на организациите, така и преку формално и неформално образование. Менаџментот се изразува преку однесувањето. Ако менаџментот подразбира акција, тогаш задолжителен критериум за успешност е големината на опфатот на оние резултати кои се постигнати и оние цели и намери кои се преточени во согледливи промени. Успешниот менаџер е во состојба да работи и во услови кои се рангираат во сложени ситуации и проблеми. За таа цел тој треба да поседува вештини за анализа, за воспоставување приоритети и комуницирање.

Поимот **менаџмент** потекнува од зборот **manage** (етимологијата или коренот е во латинскиот израз **manu agere** = водење за рака), со значење: **управува, надгледува, се снаоѓа, успева, донесува одлуки да се задоволуваат потреби.**³⁸

Современата теорија и практика го третираат менаџментот од аспект на:

- Процес;
- Институција;
- Хиерархија.

³⁸ Петковски, К. & Алексова, М. (2004). *Водење на динамично училиште*, Биро за развој на образованието, Скопје, стр. 79

Менаџер е личност која:³⁹

- Остварува резултати;
- Преку работата на другите, односно своите соработници;
- Индивидуално или колективно;
- Во сложени услови;
- На постојани промени и неизвесност.

За менаџментот денес постојат многу дефиниции, од наједноставните до оние кои се покомплексни. Покомплексните дефиниции на менаџментот, меѓу другото, укажуваат и на **функциите** кои го сочинуваат. Нашиот еминентен стручњак во ова подрачје, професорот Тодор Кралев,⁴⁰ смета дека менаџментот претставува комплекс на функции кои во еден организациски систем е задолжен за дефинирање на целите, определување на патиштата за достигнување на целите и **водење** кон остварување на тие цели, односно за управување. Во контекст на претходното, авторот Тодор Кралев наведува некои поедноставни дефиниции, од големиот број на дефиниции кои постојат за менаџментот:

- Менаџментот значи да се поттикнуваат другите да го прават она што мислиме дека е правилно;
- Менаџментот е остварување на нешто преку луѓето;
- Менаџментот значи да се работи нешто со рацете на другите.

Менаџментот е посебен процес на планирање, организирање, поттикнување и контролирање, извршувани за поставените цели, со помош на човекот и другите ресурси.⁴¹

Според Питер Дракер⁴², под менаџмент се подразбира исто што и да се подредат поодделните делови во една целина, а според Стонер и Фримен, менаџментот е процес на дизајнирање, организирање, водење и контролирање на работата на луѓето во организацијата. Тој претставува пристап во одбирањето на најдобрите расположливи ресурси со цел да се постигнат поставените цели. Даглас, Кук и Хендрикс сметаат дека менаџментот е извршување на работите преку други луѓе.

Според Еган,⁴³ постои циклус или круг на менаџерски задачи: поставување на цели и задачи, развивање на јасни работни програми, олеснување на реализацијата на работните програми, овозможување на повратна врска, следење и прилагодување на работните програми и наградување за успешната реализација.

Имајќи го претходното предвид, јасно е дека менаџерите, за да бидат ефикасни и ефективни, потребно е да поседуваат соодветни компетенции (знаења, вештини и формирани ставови по одредени прашања), но, исто, и определено однесување.

На прашањето како да се откријат најдобрите менаџери, може да се даде одговор дека тоа мора да се луѓе кои:⁴⁴

- Можат да ги разберат другите луѓе;

³⁹ Петковски, К. & Алексова, М. (2004). *Водење на динамично училиште*, Биро за развој на образованието, Скопје, стр. 84

⁴⁰ Кралев, Т. (1996). *Основи на менаџмент*, Скопје: ЦИМ, стр. 4

⁴¹ Шуклев, Б. (2004). *Менаџмент*, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Скопје, стр. 15

⁴² Петковски, К. & Јанкуловска, П. (2006). *Деловно комуницирање-умешност во комуницирањето*, ИРИС-Р, Струга, стр. 4

⁴³ Петковски, К. (1999). *Менаџмент во училиште*, Просветен работник, Скопје, стр. 49

⁴⁴ Bobinski, D. (2004). *Three keys to finding good managers*, Retrieved from: <http://www.management-issues.com/opinion/1491/three-keys-to-finding-good-managers>

- Можат да постават добри граници во дејствувањето;
- Можат да гледаат и да комуницираат на широк план.

Менаџментот, сфатен како **процес**, води кон постоење на **менаџерски функции**. Различни автори даваат различни листи на такви функции. Од дефинирањето на менаџментот како процес произлегува дека **менаџментот е сложен систем на меѓусебно контролирани и поврзани активности**, а тие активности можат да се дефинираат како основни функции на менаџментот. Различни теоретичари и експерти од областа на менаџментот низ историјата различно ги определувале основните функции на менаџментот. Во согласност со развојот на технологијата и науката за менаџментот, низ историјата се менувале и сфаќањата за улогата и значењето на менаџментот во деловните организации, па така се менувале и гледиштата за дефинирањето на функциите, односно работите и задачите кои ги извршува менаџментот, а што може да се прикаже на следниот начин:

Табела 2: Развој на приоди кон функциите на менаџментот

Henry Fayol (1920) функционален/ административен приод	Peter Drucker (1961) приод според целите на работа	Kreitner Robert (1989) приод на 8 функции	G.A.Cole (1990) POMC приод	Wehrich, Koontz (1994) POSIC приод
планирање организирање наредување координирање контролирање	поставување цели организирање мотивирање мерење и оценување на постигнатите резултати	планирање организирање одлучување кадрување комуницирање мотивирање водење контролирање	планирање организирање мотивирање контролирање	планирање организирање кадровско пополнување водење контролирање

Клучните разлики во прикажаните приоди кон менаџментот се состојат од:

- Различниот став и однос спрема луѓето;
- Став спрема формулирање на кадарот;
- Став спрема комуницирањето;
- Став спрема мотивирањето и напредувањето;
- Став спрема наградувањето, мерењето и оценувањето на постигнатите резултати;
- Став спрема контролата и контролирањето.

Во приодот на Фајол⁴⁵ кон менаџментот се истакнува изразена крутост, што е видно и од принципите на менаџментот кои ги препознава Фајол:

- Поделба на работата;
- Авторитет;
- Дисциплина;
- Единство на команда;
- Единство на управување;
- Подредување на поединечните цели на општите;

⁴⁵ Кралев, Т. (1996). *Основи на менаџмент*, Скопје: ЦИМ, стр. 16

- Наградување на вработените;
- Централизација;
- Хиерархија;
- Ред;
- Правичност;
- Стабилност на работното место;
- Иницијатива;
- Единство на кадарот.

Називите на функциите на менаџментот Фајол ги презел од воената терминологија, од што е очигледно дека луѓето ги доживува исклучиво како средство за постигнување на целите на работењето, без уважување на нивните индивидуални и човечки особини, односно зголемување на продуктивноста на работата (норми, работа на лента и сл.).

Но, сепак, како базични функции на менаџментот, кои се среќаваат кај повеќе автори, се следните:

- **Планирање** - систематизиран и организиран процес за поставување цели и обезбедување насоки за секоја акција на менаџерите;
- **Организирање** - поставување, прилагодување и извршување на систем од норми и односи меѓу луѓето. Тоа е процес на поделба на работите меѓу групите и поединците и координирање на нивните активности за постигнување на целите на организацијата;
- **Екипирање** - означува процес на пополнување на работните места со поединци кои ги поседуваат потребните знаења, вештини, ставови и навики за успешно извршување на поставените работни задачи во достигнувањето на планираните организациски цели;
- **Водење** - способност за позитивно влијание на мислењето, гледањето и однесувањето на вработените при извршувањето на работата и влијае врз нив да се чувствуваат подготвени и одговорни во достигнувањето на организациските цели;
- **Контролирање** - процес на следење, мерење и корегирање на остварувањата на целите на организацијата. Станува збор за проверување на ефикасноста и ефективноста на работењето.



Сл.1: Круг на менаџерските функции

Покрај основните менаџерски функции, се сретнуваат и следните:

- **Одлучување** - како функција што се содржи во сите други менаџерски функции;
- **Наредување** - процес на пренесување на донесените одлуки на пониските менаџерски нивоа и подредените;
- **Координирање** - процес на поврзување, насочување и хармонизирање;
- **Мотивирање** - влијание врз подредените за постигнување желба за извршување на работата.

Менаџментот како **институција** го сочинуваат луѓето - вработените, кои се колективно или индивидуално одговорни за тоа како се извршува работата и како се исполнува мисијата на организацијата. Во овој контекст, може да се зборува за различни **менаџерски улоги** коишто ги изведуваат претпоставените во организацијата.

Првиот приод ја разгледува работата на менаџерот како збир од основните менаџерски функции. Авторот на овој приод е Henri Fayol, француски менаџер на една голема компанија за јаглен и за челик, кој подоцна своите идеи за менаџментот ги засновал на своето практично искуство. Фајол уште на почетокот на XX век укажувал дека менаџерите планираат, организираат, наредуваат, координираат и контролираат и дека овие функции го сочинуваат процесот на менаџерската работа.

Вториот пристап произлегува од работата на Хенри Минцберг (Henry Mintzberg) во 1973, кој зборува за „улогите на менаџерот.“ „Улога“ е збир на однесувања кој е карактеристичен за личност на определена положба. Минцберг проучувал бројни менаџери и дошол до заклучок дека менаџерите „играат“ десет основни улоги, кои можат да се поделат во три категории:

Интерперсонална (меѓучовечка) улога

- Првиот (водечки) човек („Figurehead“) - ја претставува организацијата пред другите, на различни собири и свечености;
- Водачот (лидер) - се ангажира со обука, мотивација, лидерство (водење) поддршка на вработените;
- Поврзувачот („Liaison“) - одржува контакти со другите личности во организацијата.

Информациона улога

- Проследувач на настани - континуирано ги следи, ги прима и ги складира информациите кои ги добива од внатрешни и надворешни извори;
- Пренесувач - пренесува информации на другите членови на организацијата;
- Спикер („Spokesperson“) - пренесува информации на групи „надвор од“ организацијата (бордот на директори, акционерите, добавувачите...).

Улогата на донесувачот на одлуки

- Претприемач - се обидува да ја усоврши организацијата, ги чувствува промените од окружувањето и самиот ги отпочнува планираните промени;
- Контролор на проблеми - управува со предизвиците од опкружувањето и стапува на сцена во кризни ситуации (штрајкови, незадоволство на потрошувачите...);
- Алокатор на ресурси - одлучува за тоа како и на кој ќе му бидат ставени на располагање ресурсите;
- Преговарач - ја претставува организацијата во преговорите со други групи (добавувачи, синдикат...), учествува во склучување и спроведување на договори

со овие групи.

Минцберг, исто така, смета дека содржината и карактеристиките на конкретните менаџерски работни места зависат од:

- Окружувањето - индустријата во која организацијата работи, локацијата, локалната заедница...;
- Работата која се извршува - хиерархиското ниво, менаџерските функции, степенот на надзор на вработените;
- Личните карактеристики - личност, стил;
- Ситуацијата во која се наоѓа менаџерот - вклучувајќи ги технолошките и временските фактори.

Менаџментот, третиран како **хиерархија**, укажува на постоењето на различни **менаџерски нивоа**. Менаџментот и неговите функции се протегаат низ целокупната организациска структура. Според местото на менаџерите во пирамидално-хиерархиската структура, има три вида менаџери:

- Врвни менаџери;
- Средни менаџери;
- Линиски надзорнички менаџери.



Сл. 2: Пирамида на менаџерските нивоа

Нивото на менаџментот го определуваат целите на организацијата. Практично, за секое ниво постојат определени и соодветни цели, почнувајќи од врвното ниво каде се целите на организацијата, или стратешки цели, па слегувајќи по пирамидата, на средното ниво - цели на одделни сектори или функционални цели и до линиското ниво на менаџери - работно ориентирани или оперативни цели.

Исто така, и менаџерските функции не се со идентична застапеност за сите нивоа. Карактерот на работата на менаџерите на кое било ниво се разликува од карактерот на работата на менаџерите од другите две нивоа. Оттаму и различниот однос на рутинските и нерутинските одлуки. На врвно ниво на менаџмент во поголем обем се донесуваат нерутински одлуки, додека кај првото ниво преовладуваат рутинските одлуки. И во поглед на природата на проблемите, може да се констатира дека врвните менаџери се среќаваат со неструктурни проблеми, за разлика од пониските нивоа каде се јавуваат повеќе структурни проблеми.

Постојат различни нивоа на менаџерски активности. Во големите организации некои менаџери управуваат со другите менаџери, а некои други менаџери управуваат со другите вработени. Иако на сите менаџерски нивоа се извршуваат слични функции, одговорноста на менаџерот расте со растот на нивото на менаџмент.

Основните нивоа на менаџментот во организацијата се:

- **Менаџерски врв (Top Management, Senior Management) - „Стратегиски менаџмент.“** Задолжен е за севкупното управување со организацијата. Менаџерскиот врв го сочинуваат релативно мала група на менаџери. Нивната примарна одговорност е изнаоѓање на ефективни развојни стратегии, како и управување на меѓучовечките односи.
- **Менаџери на средно ниво (Middle Managers) - „Тактички менаџмент.“** Нивното постоење е карактеристично за средни и големи претпријатија. Претставуваат „врска“ помеѓу топ менаџментот и менаџерите од првата линија. Основна одговорност им е насочување на активностите преку кои се остварува политиката на организацијата и „балансирање“ помеѓу барањата на надредените менаџери со можностите на подредените менаџери и вработени. Во периодот кога не постоеја компјутерите, работата на менаџерите од средното ниво вообичаено се состоеше во собирање на информации од менаџерите на првата линија, организирање на информациите и нивно проследување до топ менаџментот. Со развојот на информациската технологија, значаен дел од нивната работа презедоа различни системи на електронско работење. Од овие причини, во текот на 80-тите и 90-тите години од XX век, илјадници менаџери ја загубиле својата работа.
- **Менаџери на првата линија (First-Line Managers) - „Оперативен менаџмент.“** Претставува најниско ниво во рамките на кое вработените ги остваруваат односите со функцијата на менаџментот. Менаџерите од првата линија се задолжени за контролирање на вработените и пред нив се појавуваат како претставници на повисоките нивоа на менаџмент и како личности преку кои работниците можат да стапат во контакт со менаџментот. Потребно е да имаат специјалистички и потесно стручни знаења за технолошките процеси, рационализација и организација на работата.

Обемот на одговорност на еден менаџер го определува нивото на кое тој дејствува. Колку е повисоко нивото, толку се поголеми и менаџерските одговорности за интегрирање на активностите и нивно водење кон крајната цел на организацијата. Постојат три видови на знаења и вештини кои претставуваат потреба за секој менаџер:⁴⁶

- **Стручни вештини (Technical Skills)** - способност на примена на специјализирани знаења. Насочени се на производството и дистрибуцијата на производи и услуги. Од менаџерот се очекува да ги познава методите, постапките и техниките во рамките на технолошкиот процес. На менаџерите на пониските организациски нивоа им е потребен поголем фонд на технички вештини, додека одејќи кон повисоките нивоа на организацијата се намалува учеството на овие видови вештини во вкупната сума на потребни знаења.
- **Вештини во однесувањето со луѓето (Human Skills)** - способност за соработка со луѓето (поединци или групи), способност за разбирање на нивните потреби, мотивирање и управување со луѓето, а сè со цел севкупното однесување на вработените да биде поефективно. Поседувањето на овој вид вештини е, со мали разлики, потребно на менаџерите на сите нивоа.
- **Концептуални вештини (Conceptual Skills)** - менталната способност да се изврши дијагноза и да се анализира проблем во сложени ситуации. Подразбира способност на менаџерот да ја согледа организацијата како целина.

⁴⁶ Katz, R. L. (1974). *Skills of an Effective Administrator*, Harvard Business Review, p. 90-102

Менаџерите мораат да умеат да ги видат сите делови на организацијата, нивниот меѓусебен однос, како и да воспостават хармонија помеѓу организацијата и окружувањето. Поради сето ова, концептуалните знаења се најпотребни за топ менаџментот.

2.2 Стратегиски и оперативен менаџмент

Стратегискиот менаџмент претставува „начин на размислување кој врши интегрирање на стратегиските и тактичките ставови и одлуки во функција на тоа целосниот потенцијал со кој располага организацијата да се насочи кон оние активности кои ќе овозможат организацијата да ја достигне својата конкурентна предност на пазарот.“⁴⁷ Основната цел на стратегискиот менаџмент е создавање услови во организацијата за реализација на стратегиски промени во истата.

Основните карактеристики или фази низ кои се спроведува овој вид на менаџмент се однесуваат на: анализа на средината во која делува организацијата, нејзино насочување, јасно формулирање на стратегијата и нејзина имплементација, како и планирање и спроведување на стратегиска контрола на целокупниот процес.

Кога се зборува за **анализа на средината**, овој процес потребно е да изврши согледување на: перформансите на глобалниот пазар, природата на работните процеси, технологијата, економските шокови, натпреварувањето на пазарот, социјалните трендови и светската економска политика.⁴⁸ Најчесто користена метода за ваква анализа е SWOT методата која овозможува согледување на опасностите кои можат да го загорзат процесот на работата на организацијата, нејзините можности, односно шансите кои ги дава целокупното опкружување во кое таа дејствува, слабостите кои објективно претставуваат дел од нејзиното работење, како и „силата“ со која таа располага за реализација на планираните стратегиски цели.

Насочувањето на организацијата е процес од кој произлегува потребата од определување на јасна, придизвикувачка и инспиративна визија. Со нејзино определување се наметнува потребата од градење на мисија, која „претставува макотрпен, болен и ризичен процес.“⁴⁹

Стратегијата е процес кој го определува начинот на достигнување на профитабилност на организациското работење, растот и развојот на организацијата, стабилноста, односно нејзината ефикасност и ефективност во целокупното работење и однесување на пазарот.

Процесот на **имплементација на стратегијата** се однесува на спроведување на стратегиските промени кои се неопходни за растот и развојот на секоја организација. Таквите стратегиски промени се однесуваат на најзначајните состојби на организацијата кои произлегуваат од нејзината структура, стилите за работа, системската поставеност, заедничките вредности, способностите и капацитетите на сите расположливи ресурси.

Во стратегискиот менаџмент значаен процес претставува правилното **спроведување на контролата**. Нејзината цел произлегува од потребата за постојано следење на сите активности кои се во улога на достигнување на стратегиските цели. Тоа, пак, создава можности за навремено воочување на проблемите при реализацијата на истите, со што се овозможува навремено изнаоѓање на начини за надминување на таквите негативни ситуации.

⁴⁷ Milisavljević, M. (2002). *Savremen strategiski menadžment*, Beograd: Institut Ekonomskih Nauka, str. 27

⁴⁸ Ibid, str. 25

⁴⁹ Draker, P. (2003). *Moj pogled na menadžment* (Prevod sa engleskog), Novi Sad: Adizes, str. 31

Ако стратегискиот менаџмент се темели на сите предизвици кои ги овозможува средината, односно надворешното опкружување, оперативниот менаџмент се однесува на внатрешните процеси на организацијата. Негови основни карактеристики се:⁵⁰

- **Дефинирање на оперативните цели, стратегии и планови.** Ваквата активност на менаџментот се спроведува со процесот на планирање, како основна менаџерска функција. При ваквиот процес доминантно место зазема процесот на донесување на одлуки кои се неопходна практика на сите нивоа на менаџерско функционирање.
- **Креирање на организациските претпоставки** за реализација на оперативните цели, стратегии и планови. Ваквите претпоставки се градат врз основа на влезните и излезните елементи во и на организацијата, како и со воочување на степенот на ефективната продажба на производите или услугите на пазарот.
- **Преземање на активности кои се неопходни за реализација на оперативните цели, стратегии и планови.** Ваквите активности произлегуваат од процесот на водење, односно раководење, кој има за цел обезбедување и ангажирање на човечки ресурси кои со своите знаења, способности, вештини и компетенции успешно ќе го спроведат процесот на работа, при што ќе се постигнат очекуваните резултати, кои произлегуваат од претходно креираните организациски претпоставки. Ваквиот процес на менаџерско ангажирање се однесува на зголемување на мотивацијата кај вработените, развивање и имплементирање на комуникацијата, како и управување на групите, односно тимовите.
- **Контрола на тековните процеси и резултати.** Целта на ваквата активност произлегува од потребата за постојано следење на успешното реализирање на задачите. Работата значи постојано соочување со проблеми, кои, доколку навремено бидат воочени, создаваат можности за нивно надминување и корекција, односно на дел од активностите кои истите ги предизвикале. Контролата не значи постојано следење на поединецот. Нејзината цел произлегува од следењето на процесот, при што навремено се откриваат недостатоците и истите се отстрануваат, односно корегираат.

Стратешкиот и оперативниот менаџмент се два дела на една функционална целина. Фрагментираното однесување на еден од нив го доведува во прашање функционирањето на организацијата. Нејзината ефикасност и ефективност се постигнува само со нивно усогласено применување. За да се достигне ваквата состојба, потребно е правилно менаџирање на внатрешните процеси, што го обезбедува оперативниот менаџмент, а истовремено и можностите и состојбите кои произлегуваат од надворешната средина, кои се предмет на „работа“ на стратегискиот менаџмент.

2.3 Функции на менаџментот

Достигнувањето на ефикасност и ефективноста на организацијата ја наметнува потребата од правилно спроведување на голем број на активности кои претставуваат составен дел на менаџерските функции. Таквите функции не се дадени како издвоени делови. Тие претставуваат делови од целината кои се меѓусебно испреплетени и се наоѓаат во постојана меѓузависност.

⁵⁰ Milisavljević, M. (2002). *Savremen strategiski menadžment*, Beograd: Institut Ekonomskih Nauka, str. 29

2.3.1 Планирање

Планирањето значи донесување на одлуки со кои организацијата се насочува кон иднината. Таквите одлуки се во функција на: визијата, мисијата, стратегиите, целите и плановите на организацијата.

Постојат повеќе дефиниции кои го определуваат значењето на оваа функција. Но, сите тие се соочуваат со проблемот на нецеловитост при формирањето на сликата за значењето на оваа менаџерска функција. Според Т. Кралев⁵¹, „барањето за кратко и концизно дефинирање на планирањето, поради комплексноста која во себе ја носи оваа основна функција“, не може да биде остварено. Како резултат на тоа, тој дава само одредени забелешки, кои одат во прилог на објаснување на неговото значење:

- „Планирањето е разумно соединување на она што се сака, со она што ќе се случи.“
- „Планирањето е процес со чија помош системот ги приспособува своите ресурси според промените во надворешните и внатрешните услови.“
- „Планирањето е мисловен процес и свесна дејност, заснована врз научна основа, дејност за барање и избор на сакани и остварливи идни цели, како и на начин (мерки, средства, акции) со кои може да се обезбеди постигнувањето на целите.“

Тоа е динамичен процес кој претставува дел кој е сместен меѓу местото каде се наоѓаме и таму каде што сакаме да стигнеме. Плановите се средство за достигнување на намерите и целите на организацијата.

Основните функции или карактеристики на планирањето се:⁵²

- **Утврдување на визијата, мисијата и целите** на организацијата, врз основа на ситуационата анализа, т.е. анализа и предвидување на внатрешните и надворешните фактори на опкружувањето;
- **Формулирање на стратегиите** кои се ставаат во функција на остварување на целите и организациската мисија;
- **Развивање на планови во функција на стратегиите.** Ваквите планови можат да бидат за единечна употреба: програмите, проектите и буџетите, како и постојани: политички, стандардно извршни процедури, како и правила и регулативи.

Програмите ги содржат:⁵³ целите кои треба да се постигнат, чекорите кои се потребни за остварување на таквите цели, членовите кои ќе бидат назначени за спроведување на секој чекор во планираните активности, распоредот на постапките и времето за спроведување на секој чекор поединечно, како и вкупните трошоци кои ќе бидат направени за реализација на секој чекор од таквиот план.

„Проектот е целосно дефинирана секвенца на настани со идентификуван почеток и крај.“⁵⁴ Најчесто е во директна врска со програмата. Тој има за цел да обезбеди максимална поддршка за спроведување на секој чекор во програмата. Но, тоа не треба да се сфати како правило. Проектот може да биде и како самостоен план за реализација на одредена активност.

⁵¹ Milisavljević, M. (2002). *Savremen strategijski menadžment*, Beograd: Institut Ekonomskih Nauka, str. 167

⁵² Lončarević, R. (2007). *MENADŽMENT: PRINCIPI, KONCEPTI I PROCESI*, Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 44

⁵³ Кралев, Т. (1996). *Основи на менаџмент*, Скопје: ЦИМ стр. 176

⁵⁴ Јолевски, Т. И. & Димитриеска, Ц. Б. (2008). *Проектен менаџмент*, Битола: Технички факултет, стр.66

Буџетот е план кој ја има улогата за определување и прецизно планирање на финансиските ресурси кои се потребни за реализација на активностите од програмата или проектот. Неговото прецизно планирање ја зголемува можноста за продуктивното работење и создавање на профит од работата. Доколку неговиот обем е поголем од можностите на организацијата, тогаш ќе предизвика изведување на многу непотребни чекори при реализација на програмата или проектот, со што ефикасноста и ефективноста од истите ќе изостане.

Политиката на една организација треба да има постојан карактер. Таа ги обезбедува генералните рамки врз кои менаџерите се придржуваат при донесувањето на одредени одлуки. Доколку истите ги нема или не се почитуваат, се создава неправедност, субјективност и хаотичност во работењето, кое многу често завршува и со состојби на дискриминирачко однесување на поединците во организацијата.

Стандардните извршни процедури се најчесто во насока на задоволување на одредени барања на крајните корисници на производите или услугите. (Ако организацијата обезбедува можност за рекламација на производот кој е купен, но од одредена, претходно определена причина, истиот треба да се врати или замени за друг).

Правилата и регулативите претставуваат прецизно определени работи кои не даваат никаква можност за донесување на брзи одлуки во одредени ситуации. Тоа ги намалува можностите за погрешни постапки во специфични ситуации, што може да го доведе во прашање целокупното работење на организацијата.

2.3.2 Организирање/Екипирање

Организирањето претставува менаџерска функција која овозможува достигнување на целта на организацијата по пат на воспоставување на корелација помеѓу вработените, кои добиле соодветно поделени задачи, и активностите за нивно правилно спроведување. Ефикасноста и ефективноста на организацијата е во директна врска со степенот на правилното и умешното организирање.

Секоја работа, за да биде успешно реализирана, потребно е соодветна поделба на работните задачи. Тоа треба да биде направено врз основа степенот на знаења и способности на поединецот, односно степенот на неговата специјалност за реализација на соодветните активности. Организацијата како менаџерска функција опфаќа две активности: креирање на организациска структура и управување со човечки ресурси. Од овие причини некои автори имаат став дека екипирањето претставува напоредна функција на организирањето.

Функции на процесот на организирање и екипирање во работата се:⁵⁵

- Утврдување и поделба на работата (специјализација на работата);
- Групирање на работата (формирање на сектори, служби и одделенија како организациони единици);
- Делегирање на авторитет;
- Воспоставување на синџир на наредби и определување на обемот на контрола.

⁵⁵ Lončarević, R. (2007). *MENADŽMENT: PRINCIPI, KONCEPTI I PROCESI*, Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 44

2.3.3 Рако(водење)

Најчесто под овој поим, како менаџерска функција, во литературата се користи поимот водење. Тоа е трета функција која овозможува достигнување на целите на организацијата. Таа овозможува максимално учество на секој поединец, група или тим при достигнување на резултатите од работата. Водењето значи: мотивирање на вработените, комуницирање, управување со тимовите или групите на вработени, како и спроведување на водството во организацијата. Во оваа прилика водствената функција ќе биде определена од аспект на мотивирањето и комуникацијата, со оглед на тоа дека останатите функции целосно се разработени во понатамошниот дел на овој труд.

2.3.3.1 Мотивирање на вработените

Мотивирањето е значаен сегмент од правилното водство во процесот на работа. Тоа врши „енергезирање, насочување и одржување на поведението на луѓето.“⁵⁶ Постојат многу истражувања кои се однесуваат на овој процес. Сите тие го лоцирале своето внимание на различни пристапи при определување на влијанието на мотивацијата. Така, Абрахам Маслов⁵⁷ врши промовирање на хуманистичкиот пристап. Тој го фокусира своето истражување на човековиот потенцијал и верува дека секој човек постојано се обидува да го достигне врвот на неговите способности. Луѓето бараат поместување на границите за примена на нивната креативност во однесувањето. Неговата теорија на потребите⁵⁸ дадена е во облик на пирамида која е составена од пет нивоа: физиолошки, безбедносни, потреба за љубов и припаѓање, почитување и самоактуелизација. Според Маслов⁵⁹, личностите кои го достигнуваат степенот на самоактуелизација се одликуваат со вредности, при што настанува вклучување во цели кои ги надминуваат нивните индивидуални интереси. Тие се посветени и работат на нешто кое ја развива „дихотомијата“, односно состојбата каде процесот на работа предизвикува радост. Според овој автор, постојат четиринаесет типови на вакви вредности, кои тој ги нарекува вредности на човекот. Таквите вредности делуваат како „метапотреби“. Доколку поединецот работи во услови кои не даваат можност за нивно задоволување, настанува процес на „метопатологија“, која претставува состојба на демотивација. Теориите „X“ и „Y“⁶⁰ се темелат на многу поразлични претпоставки за природата на човекот. Така, првата укажува дека во природата на секој човек е да биде мрзелив и да се „плаши“ од работата. Тој треба да се присилува и постојано да се контролира во работењето. Најчесто луѓето ја имаат потребата да чувствуваат отпор кон преземање на одговорност. Нивното мотивирање настанува како резултат на создавање на услови за задоволување на нивните физиолошки потреби, како и потребата да се чувствуваат сигурно во средината во која живеат и работат. Теоријата „Y“ е многу поразлична од претходната. Овде човекот се гледа како поединец кој работата ја доживува како составен дел од живеењето. Тој е секогаш подготвен да ги прифати одговорностите и

⁵⁶ Петковски, К. (2000). *Водството и ефективната комуникација*, Битола: Киро Дандаро, стр. 179

⁵⁷ Maslow, A. *Hierarchy of needs*, Retrieved from: <http://www.afirstlook.com/docs/hierarchy.pdf>, 29.07.2013, 10:17

⁵⁸ Maslow, A. *Maslow's hierarchy of needs*, Retrieved from: https://en.wikipedia.org/wiki/Maslow's_hierarchy_of_needs, 04.06.2013, 19:34

⁵⁹ Maslow, H. A. (2001). *O životnim vrednostima*, Beograd: IP Zarko Albulj, str. 15-18

⁶⁰ Turk, W. (2008). *Motivate Your People for Project Success*, Retrieved from: www.dau.mil/pubscats/pubscats/atl/2008_07_08/tur_ja08.pdf, 08.06.2013, 17:10

настојува да ја развива својата самоконтрола во работата. Оваа теорија акцентот го става на потребата за заедништво, почитување и самоактуелизација (самодоказување), како фактори за мотивација. Постојат и други теории за мотивација, кои во оваа прилика нема да бидат презентирани. Сепак, останува фактот дека најголемиот дел од нив се темелат врз тоа мотивацијата да врши раздвижување и поттикнување на човековиот потенцијал и неговите перформанси, што се рефлектира врз зголемување на можностите за достигнување на целите на организацијата.

Кога се зборува за мотивацијата при работата, се јавуваат две состојби. Првата произлегува од потребата за воочување на причините за одредено однесување на поединецот или групата во процесот на работа, додека вториот аспект е определување на сите можности и ситуации со кои ќе им се помогне да го видоизменат таквото однесување во насока која ќе овозможи максимална продуктивност во работата, што ќе резултира во постигнување на крајната ефективност и ефикасност на организацијата во целост.

Мотивацијата значи предизвикување на поединецот или групата да реализираат одредена активност. Таквиот процес е составен од:⁶¹

- Идентификација или почитување на незадоволена потреба, како и воспоставување на цел која ќе ја задоволи потребата;
- Определување на потребната акција за исполнување на целта, а со тоа и задоволување на потребата.

2.3.3.2 Мотивирањето како функција на рако(водењето)

Секој менаџер треба да има развиени знаења, способности и вештини за правилно спроведување на процесот на мотивирање. Неговата вештина произлегува од навремено воочување на фактот степенот на постигнати резултати, при постигнувањето на организациските цели, да зависи од непосредните изведувачи на работните задачи. Колку повеќе се поттикнуваат за работа, толку резултатите од нивната работа ќе бидат поголеми. Менаџерите, во таквиот процес, потребно е да вршат охрабрување, да го наметнуваат своето влијание врз вработените, да предизвикуваат ситуации кои вршат инспирирање, како и постојано да ги инспирираат работниците како реализатори и извршители на работните задачи. Организацијата која го става потребниот акцент на мотивирањето станува средина во која секој поединец се чувствува среќно, а работните задачи ги доживува како предизвик, а не како наметната обврска која „мора“ да ја извршува. Се развива клима за работа во која преовладува атмосфера на соработка, која врши потиснување на потребата од натпреварување, кое мошне често доведува до конфликтни состојби помеѓу вработените. Успешното мотивирање ја гради довербата на релација менаџер-вработен, која, движејќи се по развојната фаза, го достигнува степенот на доверба меѓу вработените.

Постојат три подрачја⁶² на кои менаџерите, односно водачите треба да го насочат своето внимание при мотивирањето:

- **Дефинирање на потребните перформанси**, што подразбира претходно истакнување на очекувањата од работата по пат на воведување на стандарди за нивна реализација;

⁶¹ Петковски, К. (2000). *Водството и ефективната комуникација*, Битола: Киро Дандаро, стр. 181

⁶² Ibid, str. 194

- **Олеснување на работата** кое ќе произлегува од надминување, односно елиминирање на сите препреки кои можат да се појават во процесот на работа;
- **Охрабрување при работата** по пат на добро утврдени и навремено дадени награди.

2.3.3.3 Комуникација

Комуникацијата претставува „размена на информации помеѓу две или повеќе личности. Таа претставува интеракција која се реализира со помош на знаци во форма на сигнали и симболи кои го пренесуваат значењето на идеите и искуствата. Без комуникација животот на луѓето се сведува на преживување. Преку комуникацијата луѓето стануваат она што се.“⁶³ Ефективната и ефикасната комуникација подразбира процес во кој информациите „течат“ во три правци (хоризонтално и вертикално во организацијата, како и комуникација со надворешната средина). Во контекстот на ова, Питер Дракер вели: „најважно во комуникацијата е да го слушнете тоа што не е изговорено.“⁶⁴

Видовите на комуникација целосно се условени од стилот⁶⁵ на водење на организацијата. Така, **наредувачкиот стил** е соодветен за такви ситуации кога временскиот рок за извршување на одредена активност е многу мал, кога се работи за сложени работни задачи, а вработените не се доволно компетентни, или немаат доволно искуство за нивно реализирање. Најчесто ваквиот стил на водство се користи во ситуации кога вработените не се доволно мотивирани. За разлика од ова, **тренинскиот стил** на водство се применува во ситуации во кои вработените се максимално мотивирани и нивните искуства се развиваат со самото извршување на задачите, кое е проследено со постојан протек на информации. Состојбите во кои вработените имаат специјализирани знаења за извршување на комплексни задачи, при што имаат добро формирани односи со својот менаџер, се наметнува потребата од комуникација која создава предуслов за насочување на вработените во процесот на одлучување. Таквиот стил се нарекува **поддржувачки**. Четвртиот стил на водство произлегува од можностите вработените самостојно да ја реализираат обврската, со прифаќање на одговорноста за нејзиното успешно извршување. **Делегирачкиот стил** не значи ослободување на водачот од одговорноста. Од таа причина, потребата за повремена контрола на работниот процес останува.

Комуникацијата е структурирана од два клучни моменти кои се однесуваат на трансфер и разбирање на значењето. Самиот факт што комуникацијата значи пренесување на одредени мисли, ставови, согледувања и сл. претставува трансфер на значење. Доколку таквото значење од она што се кажува соодветно и правилно се сфатило, претставува разбирање на значењето на пораката која произлегува од кажаното. Ефикасната комуникација значи способност за одржување, градење и развивање на меѓучовечките и организациските односи. Од ова може да се констатира дека постојат два типа на комуникации:

- Интерперсонална;
- Организациска.

⁶³ Петковски, К. (2000). *Водството и ефективната комуникација*, Битола: Киро Дандаро, стр. 67

⁶⁴ Masić, B., Babić, L., Bojanović, DŽ. J., Dobrivoić, G. & Veselinović, S. (2010). *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Beograd: UNIVERZITET SINGIDINUM, str. 299

⁶⁵ Петковски, К. (2000). *Водството и ефективната комуникација*, Битола: Киро Дандаро, стр. 72-73

2.3.3.4 Интерперсонална комуникација

Комуникацијата претставува составен дел од секојдневното живеење на човекот. Таа претставува алатка за градење на сите односи и врски меѓу луѓето. Постојат повеќе основни функции⁶⁶ кои таа ги извршува:

- Информирање, кое произлегува од потребата за стекнување на знаење за другите личности со кои се планира надградување на комуникацијата и воспоставување на интерактивни односи.
- Разбирање кое овозможува согледување на начинот на зборување во одреден контекст. Многу често користените зборови можат различно да се разберат и протолкуваат, во зависност од концептот во кој се употребуваат.
- Процесот на комуникација овозможува градење на одреден идентитет на личностите кои учествуваат во истата. Тоа е состојба во која се гради слика и мислење за луѓето кои учествуваат во процесот на интеракција.
- Со оглед на тоа што човекот е социјално битие, комуникацијата е основа за задоволување на социјалната потреба.

Вештините за градење и развој на интерперсоналната комуникација се основа врз која се гради и развива организацијата.

2.3.3.5 Организациска комуникација

Независно од големината на организацијата и видот на дејноста која ја извршува, потребата од комуникација, односно доследното пренесување на информациите претставува предуслов за нејзина ефикасна и ефективна работа. Протоколот на информации е потреба на сите нивоа на хиерархиската поставеност во организацијата, како и надвор од неа (кон и од непосредната околина). Таа претставува „крвоток“ на организацијата. Ефикасна комуникација значи пренос, сфаќање и разбирање на информации.

Постојат повеќе видови на организациска комуникација:

- **Формална и неформална.** Формалната комуникација се однесува на протоколот на информации кои се потребни за реализација на одредена работна задача. Таа се остварува на релацијата менаџер-вработен (или група) и обратно. Неформалната комуникација се остварува преку разговор на поединците во организацијата и има за цел да ги задоволи потребите за интеракција како социјална категорија, што позитивно се рефлектира врз понатамошните работни процеси.
- **Интерна и екстерна комуникација.** Интерната комуникација претставува проток на информации на ниво на организација, додека екстерна претставува поврзување и интеракција со надворешната средина во која организацијата делува.
- **Комуникација надолу, нагоре, латерална и дијагонална.** Комуникацијата надолу претставува проток на информации од повисоките хиерархиски нивоа па надолу. Таа има за цел да изврши пренос на претходно донесени одлуки кои припадниците на пониските нивоа на организацијата треба да ги спроведат. Комуникацијата нагоре најчесто се спроведува во ситуации кога менаџерите на

⁶⁶ Masić, B., Babić, L., Bojanović, Dz. J., Dobrivoić, G. & Veselinović, S. (2010). *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Beograd: UNIVERZITET SINGIDINUM, str. 300

повисоките нивоа треба да донесат одредена одлука, за што им се потребни информации за состојбите на пониските нивоа на организациска поставеност. Комуникацијата која се спроведува на иста хоризонтална поставеност е латерална, додека дијагоналната комуникација се однесува на преносот на информации помеѓу различни организациони единици кои припаѓаат на различни организациони нивоа.

2.3.4 Контрола

„Контролата е функција на менаџментот со која менаџерот успева да ја одржи организацијата на вистинскиот пат.“⁶⁷ Таа треба да биде тековна и превентивна. Секое нејзино ненавремено спроведување го доведува во прашање понатамошното функционирање на организацијата. Во теоријата постојат сознанија кои упатуваат на фактот дека контролата е во нераскинлива врска со процесот на планирање. Таа не може да се спроведе доколку организацијата нема изготвени планови, врз основа на кои ќе се темели и контролата. Нејзината основна задача е „мерење и корегирање на резултатите со цел да се постигнат поставените цели и да се исполнат плановите поставени за постигнување на тие цели.“⁶⁸ Со оглед на тоа дека постигнувањето на целите и доследното извршување на планирањето претставува задача и одговорност на менаџерите од трите хиерархиски нивоа, потребата од контрола е задача на сите од нив. Многу често во практиката има примери кои упатуваат дека менаџерите на повисоките нивоа го земаат правото на контролирање, така што првата линија на менаџери спроведуваат контрола која е во многу мал обем и размер.

Без разлика на кое ниво на хиерархија се спроведува процесот на контрола, таа поминува низ четири основни фази или чекори.⁶⁹

- **Утврдување на стандарди** кои претставуваат основни критериуми за извршување на контролата. Иако претходно беше кажано дека контролата е меѓусебно зависна од планирањето, сепак, потребата од вакви стандарди произлегува од неможноста менаџерот да ги воочува сите детали кои се предвидени со плановите. Таквата состојба би ја намалила успешноста во спроведување на ваквиот процес. Стандардите имаат за цел да извршат навремено сигнализирање за одредени проблеми при извршување на работните процеси. Утврдувањето на стандардите претставува дел од планирањето кое, практично, се спроведува при контролата.
- **Мерење на резултатите** претставува неопходна постапка која овозможува воочување на сите несакани состојби во извршувањето на работните задачи. Нејзината комплексност произлегува од тешкотијата сите работни процеси да бидат правилно мерени. Во една организација многу тешко ќе се измерат резултатите при производство на такви производи кои за првпат се произведуваат на пазарот. За разлика од оваа состојба, лесно мерливи се активностите кои се насочени кон произведување на производи кои претставуваат обележје на таквата организација. Тука поставувањето на стандардите и нивното мерење се лесно остварливи.

⁶⁷ Stoner, A. F., Friman, R. E. & Gilbert, D. R. (1997). *Menadžment* (Prevod sa engleskog), Beograd: Zelnid, str. 10

⁶⁸ Кралев, Т. (1996). *Основи на менаџмент*, Скопје: ЦИМ, стр. 392

⁶⁹ Lončarević, R. (2007). *MENADŽMENT: PRINCIPI, KONCEPTI I PROCESI*, Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 45

- **Споредување на резултатите со стандардите** е постапка која треба да овозможи навремено согледување на сите отстапувања при извршувањето на работните задачи. Успешното спроведување на оваа фаза е условено од јасно определените стандарди кои ќе овозможат прецизно дефинирање на работата на работниците. Во вакви услови споредувањето и проценувањето на успешноста на извршената работа ќе бидат лесно остварливи.
- **Преземање на корективни акции** претставува последна, но истовремено и многу значајна фаза на спроведувањето на контролата. Успешноста на трите фази ја определуваат можноста оваа фаза да ги даде потребните ефекти. Таквите корекции можат да се однесуваат на многу работи. Така, корекцијата може да врши исправка или видоизменување на плановите на организацијата, да врши промена на претходно поставените цели, структурата, екипираноста, како и поделбата на работните задачи. Со ваквите корективни акции, многу често се воочува потребата од дополнителни обуки на вработените со кои ќе се обезбеди поголем степен на специјализираност при извршувањето на работните задачи.

2.4 Делегирање

2.4.1 Дефинирање на делегирањето

Со цел правилно да ги изведува менаџерските функции, менаџерот потребно е да ги развива своите способности за делегирање. Според Ernest E. Dale⁷⁰, еден од главните менаџерски принципи претставува делегирањето. Успешноста при управувањето се темели на можноста и практиката за искористување на потенцијалот на вработените. Правилната поделба на задачите и делегирањето на одговорностите за нивно реализирање претставува клуч за ефикасно и ефективно работење на организацијата. Во литературата постојат голем број дефиниции⁷¹ кои го објаснуваат ваквиот поим:

- „Пренесување на авторитет и одговорност, на поединецот или тимот, со цел да извршат дел од работата која припаѓа на повисоки нивоа на надлежност.“
- „Двонасочен процес во кој се пренесуваат дел од сопствените овластувања на соработниците, при што тие стануваат одговорни за својата работа и резултатите од истата, додека пак раководителите остануваат одговорни за определување на јасни цели на организацијата, очекуваните резултати, ресурсите и роковите, како и за крајните резултати на организацијата.“

Во секојдневната практика најчесто под овој термин се подразбира процес на поделба на работните задачи или можноста вработените да учествуваат во процесот на донесување на одредени одлуки. Голем број на менаџери, обидувајќи се да го спроведуваат процесот на делегирање, во настојувањето да станат „добри“ во својата функција, ги префрлуваат оние работни активности кои се некреативни и „досадни“ за извршување. Многу често, тие го имаат чувството дека со префрлување на дел од своите задачи се ослободуваат и од одговорноста за нивното успешно спроведување. Ваквите состојби се далеку од она што претставува делегирањето. Да се делегира не значи ослободување од одговорноста. Напротив, делегирањето на обврските го

⁷⁰ Кралев, Т. (1996). *Основи на менаџмент*, Скопје: ЦИМ, стр. 16

⁷¹ Savanović, S. (2011). *Efikasno delegiranje*, Izvadeno od: http://www.razvoj-karijere.com/media/files/Efikasno_delegiranje.pdf, 28.07.2013, 10:16

зголемуваат степеност на лична одговорност кај менаџерот. Делегирањето значи заштедување на енергија и ресурси при достигнување на очекуваните резултати. Тоа е состојба во која менаџерот се ослободува од постојаните состојби на стрес, кои најчесто ги чувствува како реален притисок на времето, односно роковите за извршување на задачите, што пак претставува предуслов за достигнување на целта на организацијата. Со правилно спроведување на делегирањето се создава клима за работа која се темели врз добро изградена доверба меѓу вработените и менаџерите од различни хиерархиски нивоа.

2.4.2 Позитивни страни на делегирањето

Делегирањето е процес, односно менаџерски принцип, кој овозможува менаџерот да се ослободи од дел на своите обврски, со што неговото време и енергија ги насочува кон реализација на планирањето, организирањето, раководењето и контролирањето, како главни менаџерски функции. Ваквите состојби овозможуваат поединецот да развива потреби за постојано усовршување на својата работа, што претставува еден од главните фактори за заедничко достигнување на ефикасноста и ефективноста. Со други зборови, одговорноста значи настојување секој да го вложи сопствениот максимум во работата и да настојува таквиот капацитет постојано да го надградува во интерес на организацијата. Потребата за постојано учење и надградување е основа за професионално усовршување и развој на личноста. Можносите кои организацијата, односно менаџерот ги создава по пат на делегирање, развиваат чувство на припадност, што претставува основна алатка за достигнување на заедничката визија.

Делегирањето е процес кој го поттикнува тимското работење. Пренесувањето на обврски, кои се сложени и обемни за извршување, ја наметнуваат потребата од градење на тимови. Секојдневната потреба од промените најдобро се прифаќа, кога организацијата ја практикува и поттикнува тимската работа. При делегирање на обврските кај поединецот често се јавува сомнеж и страв од можниот неуспех при реализација на задачата која е надвор од неговите секојдневни и рутински работи. Таквата несигурност целосно се надминува кога делегираната обврска и зголемената одговорност се случуваат во тимот. Тимот овозможува градење на доверба и самодоверба.

Делегирањето овозможува поединецот да се чувствува како важен елемент во организацијата. Тоа овозможува развивање на чувство на задоволство при работата, како и поголема посветеност поради фактот што и тој, директно со спроведените обврски, дал значаен придонес за постигнување на заедничката цел на организацијата. Тоа, пак, претставува основа за негово мотивирање, кое најчесто резултира со зголемување на неговата продуктивност во работата.

Овој менаџерски принцип, доколку се спроведува позитивно, влијае и врз организацијата како целина. Како што и претходно беше кажано, делегирањето значи заштедување на ресурси и време при реализацијата на планираните активности. Мотиварењето на вработените, како резултат на ваквиот процес, ја зголемува нивната продуктивност, со што се зголемуваат продуктивноста и ефикасноста на целокупната организација. Поттикнувањето на тимското работење овозможува услови за тимско учење, кое, пак, претставува предуслов за постојано спроведување на организациското учење, што овозможува услови за развој на професионално однесување на секој поединец како дел од тимот и организацијата. Таа станува препознатлива во средината во која делува и нејзината позиција во општеството

станува доминантна. Тоа овозможува поголема заинтересираност на пазарот од аспект на акционерите и потрошувачите, кои ја воспоставуваат меѓусебната интеграција, која резултира во долгорочна ефикасност на самата организација.

2.4.3 Моќта и авторитетот како детерминанти за делегирање

За успешно спроведување на ваквиот процес менаџерот треба да има развиени видови моќ⁷² со кои ќе влијае врз своите вработени, при успешното спроведување на делегираните обврски и задачи:

- **Моќ за наградување** претставува способност која овозможува зголемување на мотивацијата кај вработените што резултира со зголемување на успешноста при реализацијата на делегираните обврски, односно задачи. Кога се зборува за наградите, истите потребно е да бидат усогласени според желбите и барањата на вработените и да се одликуваат со фер и етичност. Уште на самиот почеток менаџерот има обврска да го претстави начинот, како и критериумите за достигнување на наградите, како и често да врши нивно симболично применување што ќе овозможи постојано поттикнување на ефикасно и ефективно работење кај секој поединец или тим;
- **Моќ за принудување** произлегува од правото на менаџерот да користи материјални и нематеријални казни во ситуации кога вработените се однесуваат спротивно на правилата и принципите, што придонесува за неквалитетна или ненавремена реализација на работните задачи. Казните претставуваат состојба која предизвикува стрес и отпор при работата. Од овие причини менаџерот треба да даде целосно објаснување за целта која се постигнува со применувањето на казните. При ваквиот процес на казнување тој треба да остане несубјективен и „ладен“, но никогаш негативно насочен кон поединецот или тимот;
- **Легитимна моќ** произлегува од позицијата која менаџерот ја има во организациската хиерархиска структура. Љубезноста во однесувањето и јасно формулираните барања се предуслов за градење на легитимната моќ. Менаџерите кои ја имаат ваквата моќ никогаш не ги надминуваат границите на своите овластувања;
- **Стручна моќ** се темели врз специфичните знаења и способности кои се во прилог на реализацијата на процесите во работата на организацијата. Ваквата моќ не е еднаш за секогаш дадена. Менаџерите потребно е постојано да ги збогатуваат своите знаења, вештини и способности, кои ќе овозможат задржување на ваквата моќ. Стручната моќ ќе овозможи правилно претставување на потребите од делегирањето на задачите и ефектите кои ќе бидат постигнати. Ваквиот процес менаџерот ќе може доследно да го спроведе со користење на соодветни докази кои ќе го потврдат и поткрепат неговото барање. При делегирањето, стручната моќ го поттикнува слушањето на вработените од страна на менаџерот, со што се подигнува чувството на почитување и доверба која менаџерот ја негува кон целната група;
- **Референтна моќ** овозможува влијание на една личност (менаџерот) врз други личности. Менаџерот, кој е омилена и почитувана личност во организацијата, ја има ваквата моќ која му овозможува непречено делегирање кое ќе биде процесорирано со ефикасност и ефикасност при реализацијата на делегираните

⁷² Lončarević, R. (2007). *MENADŽMENT: PRINCIPI, KONCEPTI I PROCESI*, Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 217

задачи. Значајно за ваквата моќ е потребата да се изгради таков модел на однесување кој ќе претставува предизвик за негово следење од страна на вработените.

2.4.4 Процес на делегирање

Делегирањето е процес кој овозможува ефикасно и ефективно реализирање на задачите при достигнување на целите на организацијата. Ваквиот процес поминува низ три фази:⁷³

- Доделување на должности;
- Давање на овластувања;
- Креирање на одговорности.

Доделувањето на должностите претставува прва фаза со која започнува процесот на делегирање. Менаџерот ги пренесува дел од своите задачи, но притоа мора да даде целосни објаснувања за начинот на нивното извршување по пат на претставување на перформансите на самата активност и задача. Значи, не треба да се остави простор за нејасни ситуации кои во понатамошниот тек на работата би пројавиле неможност за нивно доследно спроведување.

Со цел задачите целосно да бидат реализирани, менаџерот мора да даде комплетно овластување за спроведување на процесот за извршување на задачите, односно да изврши пренесување на дел од своето овластување на поединецот или тимот кон кој е насочен процесот на делегирање. Таквите овластувања треба да бидат во согласност со перформансите на работните задачи, а истовремено и адекватни на потребите. Ваквите овластувања не треба да бидат премногу мали, бидејќи ќе создадат проблеми при реализацијата на задачите, но не треба да бидат ни во голем обем. Во таквите ситуации можат да се создадат услови за нивно злоупотребување.

Третата фаза претставува креирање на одговорност кај извршителите на делегираната задача. Тоа не значи ослободување на менаџерската одговорност од последиците на спроведениот процес на извршување на делегираните активности. Тоа значи развивање чувство кај поединецот или тимот за градење на сопствена одговорност. Степенот на одговорност е условен од степенот на дадените овластувања. Колку овластувањата се поголеми, толку и одговорноста ќе биде во поголем обем.

2.4.5 Ефикасно делегирање

Во процесот на делегирање менаџерите треба да почитуваат одредени правила и постапки, при што се овозможува достигнување на ефикасно делегирање. За таа цел менаџерот мора прецизно да ги објасни целта и потребата од овој процес, како и правилно да изврши дефинирање на задачите кои ќе бидат делегирани. Тој треба да ја објасни важноста на задачата и резултатите кои треба да бидат постигнати. Притоа, мора да постави временски рамки, да изврши прецизно планирање и обезбедување на потребни ресурси, како и да го определи начинот со кој ќе обезбеди контрола на процесот на работа во кој се извршуваат делегираните

⁷³ Certo, S. M. (1994). *Modern Menagment: Diversity, Qyality, Ethics and the Global Environment*, Allyn and Bacon, Boston, p. 249

задачи. Најголем предуслов за ефикасно делегирање е правилниот избор на поединецот или тимот кој може доследно да се носи со сите предизвици на делегираната задача. Во ваквиот процес менаџерот мора да врши целосно спроведување на правично казнување, но и соодветно мотивирање. Доколку тоа не го применува кај секој од вработените, се јавува чувство на страв и искористеност, кои доведуваат до состојби на отпор кон процесот на делегирање и негово прифаќање. Со цел да се достигне ефикасност при делегирањето, менаџерот треба:⁷⁴

- Да донесе правилна одлука за тоа кои од задачите можат да бидат делегирани;
- Да донесе одлука за тоа на кои од вработените ќе им ја пренесе задачата;
- Да обезбеди доволно ресурси за реализирање на делегираната задача;
- Да изврши делегирање на задачата со давање на комплетни инструкции кои се неопходни за ефикасно и ефективно извршување на задачата;
- Да биде секогаш подготвен за негова интервенција која често претставува потреба во ситуациите кога при реализација на задачата се појавуваат проблеми кои ги доведуваат во прашање ефикасното и ефективното извршување на делегираната задача;
- Да изгради систем на повратна информираност која ќе обезбеди процес на контрола во работата, особено во ситуации кога треба директно да се делува и кога постојат препреки при извршување на делегираните задачи.

Покрај ваквите можности за делегирање, постојат процеси на работа во кои не би смеело да се врши делегирање. Така, супервизорите во никој случај не смеат да вршат делегирање при процес на:⁷⁵

- Планирање;
- Доделување на задачите;
- Мотивирање;
- Советување на вработените;
- Реализација на целите кои исклучиво се наменети на супервизорите;
- Решавање на конфликти.

2.5 Донесување одлуки и решавање на конфликти

2.5.1 Одлуките како управувачка потреба

Промените се составен дел на човековото постоење. Познатата латинска изрека вели дека „сè тече и сè се менува.“ Промените го овозможуваат развојот на поединецот и престануваат да постојат само во моментот на престанокот на животот на човекот. Секоја промена, поради сите состојби на непознатото што таа ги носи, создава проблеми кои многу често резултираат во отпор кон истите. Проблемите ја наметнуваат потребата од донесување на одлуките и нивно спроведување. Како резултат на различните стилови на водење и менаџирање во тимовите и различните интереси кои се потреба и карактеристика на секој поединец во тимот или организацијата, се појавуваат конфликтите.

⁷⁴ Lončarević, R. (2007). *MENADŽMENT: PRINCIPI, KONCEPTI I PROCESI*, Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 222

⁷⁵ Rue, L. W. & Byars, L. L. (1996). *Supervision-Key Link to Productivity*, Irwin/McCraw-Hill, Boston, Massachusetts, p. 132-133

Донесувањето на одлуките е составен дел на управувањето. И процесот кога не се донесува одлука, претставува одлука. Според Питер Дракер⁷⁶, ефективните менаџери не донесуваат многу одлуки. Тие се концентрираат на најзначајните, кои се резултат на концептуални размислувања. Тие настојуваат да ги имаат сите податоци за проблемите, врз основа на што ќе донесат системски изградена одлука. Менаџерите, кои имаат водствени способности, одлуката ја гледаат како влијание, а не како спроведена техника. Нивните настојувања се да бидат разумни, не и да се прават паметни. Елементите кои се составен дел на ефективното донесување на одлуките, според овој автор, се следните:

- Целосно воочување дали проблемот е генерички и дали може да се реши по пат на донесување одлука со која се воведува одредено правило или принцип;
- Дефинирање на спецификација, односно дефинирање на „граничните услови“ кои одговорот на проблемот можат да го задоволат;
- Детално размислување за тоа што е „исправно“, односно донесување на решение кое во целост ќе ја задоволи спецификацијата пред да се посвети внимание на компромисите, прилагодувањата и отстапувањата кои се неопходни одлуката да биде прифатлива;
- Вградување на дејствија во одлуката со кои истата ќе биде спроведувана;
- Повратни информации кои ја тестираат валидноста и ефективноста на одлуката во согласност со реалниот тек на работата.

Одлуката значи процес. Таа претставува избор помеѓу повеќе алтернативи. Доколку постојат услови во кои се искажуваат различни мислења и ставови, тогаш можноста за донесување добра одлука е поголема. Наједноставен начин за донесување на ефективна одлука е кога истата претставува избор помеѓу „исправното“ и „веројатно погрешното.“ Многу често поставувано прашање, е врз основа на што се донесува одлуката. Така, Питер Дракер⁷⁷ вели: „Раководителите кои донесуваат ефективни одлуки, знаат дека за нивно донесување не се тргнува од факти, туку од мислењата... За да се определи што, всушност, претставуваат фактите, треба да се донесат одлуки за релевантни критериуми... Тоа е најбитната точка на ефективната одлука...“ Ефективните одлуки не се донесуваат едногласно. Тие се резултат на жестоки дискусии и конфликти на ставови и мислења. Тие претставуваат резултат на дијалогот.

Успешното управување е условено од донесувањето на добри одлуки, кои ефикасно ќе бидат спроведувани. Целосната успешност на управувањето во овој дел не може да биде остварено доколку се донесат добри одлуки, но истите неуспешно се имплементираат. Управувањето и неговата успешност се доведуваат во прашање и во ситуација на лоши одлуки, кои без разлика на оваа нивна одлика, сепак, успешно се спроведуваат. Управувањето значи задоволување на овие два значајни фактори кои ја наметнуваат потребата од избор на правилен стил на управување, односно менаџирање. Доколку менаџерот има демократски стил на управување, постои голема веројатност за донесување на одлуки кои се добри за целокупната организација. Но, во процесот на нивно спроведување ќе настанат проблеми кои произлегуваат од одликите кои се карактеристика на демократското управување. Практиката покажува дека тоталитарното менаџирање овозможува брзо и комплетно спроведување на одлуките, но квалитетот на нивните одлуки е далеку од она што

⁷⁶ Draker, P. (2003). *Moj pogled na menadžment* (Prevod sa engleskog), Novi Sad: Adižes, str. 277-278

⁷⁷ Ibid, str. 285

значи добро. Адигес⁷⁸ вели: „Обично тоталитарните системи донесуваат лоши одлуки. Зошто? Затоа што ефикасната имплементација е остварена преку забрана на слободата на печатот, расправиите и дискусиите. Ситуацијата е „направете го тоа или...“ Тоа ја блокира размената на информациите неопходни за оформување исправни судови. Наместо квалитетни одлуки, таквите режими често донесуваат одлуки со предрасуди и со ужасни последици“. Според овој автор, доброто управување значи потреба од демократски стил на менаџирање при донесувањето на одлуките, додека спроведувањето ја наметнува потребата од тоталитарен стил. Можноста за развивање на овие два типови на менаџерски стилови да бидат вградени во една личност создава реална состојба на ефикасно и ефективно управување. Доколку менаџерот има развиен демократски стил, неговите одлуки ќе бидат ефективни, но не и ефикасни. За разлика од нив, тоталитарниот стил овозможува само ефикасност, но не и ефективност. Успешното менаџирање значи истовремено достигнување на ефикасноста и ефективноста.

2.5.2 Дефинирање на конфликти и поделба

Како што промените се составен дел од секојдневното живеење, така и конфликтите кои произлегуваат од нив претставуваат составен дел од животот. Најчесто менаџерите имаат отпор кон појавата на конфликти. Тие се обидуваат истите да ги елиминираат не знаејќи дека ги запираат промените. Според Адигес⁷⁹, „Ако не сакате да управувате со конфликт, не се обидувајте да станете менаџер или водач. Ако не сакате да се справувате со луѓе и разликите во мислењата, тогаш станете од жешката столица на менаџерот“. Во контекстот на ова, Harry S. Truman советува: „Доколку не можете да ја издржите топлината, тогаш излезете од кујната.“⁸⁰

Под организациски конфликти се подразбира „несогласување помеѓу два или повеќе членови на организацијата или тимот поради поделба на ресурси или задачи, и имаат различни цели, ставови или перцепции.“⁸¹ Во прилог на дефинирање на конфликтите е и мислењето на Robbins S. (2003) „Тоа е процес кој започнува кога една од страните перцепира дека другата страна презема или има намера да преземе акција со која се загрозуваат нејзините интереси.“⁸² Конфликтите не би смеело да бидат класифицирани во добри и лоши. Нивната вредност произлегува од тоа, како и зошто се појавуваат и како се решаваат. Менаџерите треба да умеат правилно да ги препознаат конфликтите и да знаат како ефикасно да ги решаваат, со цел истите позитивно да се рефлектираат врз успехот на организацијата. Конфликтите во организацијата се јавуваат во две форми:⁸³

Организациски, кои настануваат како последица на:

- **Поделба на ограничени ресурси** што е **состојба** во која две или повеќе групи или поединци имаат потреба од ресурси кои се предуслов за нивната тековна работа, но во тој момент организацијата располага со ограничени количества;

⁷⁸ Адигес, И. (1994). *Овладување со промените: Моќта на взаемната почит и доверба во личниот живот, сејмениот живот, бизнисот и општеството*, Скопје: ДЕТРА центар, стр. 9

⁷⁹ Ibid, str. 93

⁸⁰ Adizes, I. (2006). *Menadžment za kulturu*, Novi Sad: Adizes menadžment konsalting, str. 141

⁸¹ Ekonomski fakultet, Beograd. *Konflikti u organizaciji*, Izvadeno od: http://www.ekof.bg.ac.rs/nastava/posdiploma/organizaciono_ponasanje/doc/KONFLIKTI.pdf, 21.07.2013, 16:35

⁸² Ibid

⁸³ Ibid

- **Меѓусебната зависност при реализација на заедничките активности** е состојба која се однесува во ситуации во кои изведувањето на работната задача и степенот на нејзиниот квалитет, претставува основа за изведување на работна задача на друг поединец. Доколку првиот работник не ја постигнува потребната брзина во работата, а квалитетот на неговите активности не е во согласност со стандардизираните потреби, се јавува конфликт помеѓу него и работниците кои со своите работни фази вршат дообработка на веќе започнатиот производ;
- **Меѓусебно спротивставени цели** на различните организациони единици предизвикуваат конфликт. Така, на пример, организационата единица чија дејност е продажба на производите има за цел да ја зголеми продажбата со давање на можност за наплата по пат на кредитирање. За разлика од неа, организационата единица која се занимава со дејностите од областа на финансиското работење тоа не го одобрува, бидејќи нејзина цел е заштита на организацијата од можните ризици кои произлегуваат од наплатата по пат на кредитирање;
- **Диференцираност на организациските единици** која создава можности за конфликти кога производствената единица има интерес за производство на производи од една серија во поголеми количества и според одредени стандардизирани теркови. За разлика од неа, единицата за маркетинг настојува организацијата да излегува на пазарот со многу нови модели на производи, но во помали количества на секој од нив;
- **Разлики во критериумите за оценување на перформансите и системите за наградување** кои настануваат помеѓу различни организациони единици. Помеѓу вработените се појавува чувството на инфериорност, што доведува до расправи и конфликти како резултат на „нефер“ однесување;
- **Кога во организацијата има голем број на нејасни работи со голем број на недостатоци** кај секој поединец се развива чувството на збунетост и несигурност поради фактот што во организацијата прецизно не се знаат работните обврски и нивните извршители. Најчесто вакви состојби и конфликти се јавуваат во малите и новоформираните организации.

Интерперсонални, кои настануваат како последица на:

- **Погрешна перцепција** каде поединецот или групата формира погрешна слика за намерите, интересите или однесувањето на останатите вработени;
- **Грешки во комуникацијата** кои настануваат како последица на погрешно искажаните ставови и обемот на негативно критикување кое се однесува на лични пресметки, но не и на искажување на реални факти кои би овозможиле надминување на конфликтната ситуација;
- **Недовербата** носи постојани сомнежи меѓу вработените. Таа е состојба која, сама по себе, ги зголемува можностите за појава на конфликти;
- **Персоналните карактеристики и вредносните системи** се основа за конфликтни состојби кои настануваат како последица на различните карактерни особини на поединците и различните вредности кои се одлика на нивната личност.

Општо прифатен став е дека секој конфликт е деструктивен. Тоа произлегува од фактот дека многу често во организациите се појавува потреба од натпреварување меѓу вработените кои, во обидот да бидат „први“, се користат со интриги, лаги и подметнувања. Најчесто комуникацијата се сведува на озборување и омаловажување на работата на другите. Во ваквите состојби доаѓа до поделеност меѓу вработените

кои прифаќаат одредени стереотипи и формираат предрасуди. Доаѓа до поделеност во организацијата или тимот, се формираат неформални групи и настанува процес на лоша комуникација.

За разлика од овие конфликти, постојат и конструктивни конфликти⁸⁴ кои го поттикнуваат развојот на личноста што овозможува подобрување на интерперсоналните и интергрупните односи. Конфликтните односи, доколку се добро водени, односно менаџирани, создаваат услови за откривање на голем број на алтернативи кои се предуслов за донесување на правилни одлуки и решенија.

Професорот Дадли Виск⁸⁵ предлага осум основни чекори или фази низ кои поминува процесот на разрешување на конфликтите:

- **Создавање на ефективна атмосфера** која ќе овозможи конструктивно разрешување на конфликтите;
- **Расчистување на перцепциите** што ќе создаде можности за формирање на јасни и сопствени ставови по однос на состојбите;
- **Фокусирање врз потребите** кои претставуваат индивидуални потреби на поединецот, но и споделени потреби на тимот или организацијата;
- **Градење на споделена позитивна моќ** која се користи за ефективно справување со конфликтите и подобрување на врските меѓу страните во истиот;
- **Поглед кон иднината** кој ќе ги користи сите состојби и врски од минатиот период. Иднината се гради врз темелите на минатото. Од оваа причина, минатите состојби треба да претставуваат основа за градење на иднината;
- **Генерирање можности** што овозможува надминување на претходно прифатените вистини кои ја ограничуваат способноста за конструктивно однесување при разрешувањето на конфликтот;
- **Развивање скалило за дејствување** што претставува создавање план за акција врз основа на кој ќе бидат спроведувани потребните активности кои се во функција на правилно донесување на конкретни решенија;
- **Создавање договори** од заемна корист кои, доколку произлезат од активностите на конфликтното партнерство, имаат можност да останат ефективни и во иднина.

2.5.3 Ефекти од конфликтите

Конфликтите, како процес кој постојано се случува, можат да рефлектираат со позитивни и негативни ефекти.⁸⁶

Негативните ефекти создаваат услови за:

- Нарушување на нормалното функционирање на организацијата;
- Доминирање на емоциите над разумот, во процесот на донесување одлуки и решенија. Најчесто во вакви ситуации алтернативите кои се нудат не се прифаќаат како можност, туку веднаш се отфрлуваат како последица на нарушените меѓучовечки односи;
- „Забораване“ на организациските цели и доминација на личните цели;

⁸⁴ Петровска-Бешка, В. (1995). *КОНФЛИКТИ, што претставуваат и како се разрешуваат*, Скопје: Филозофски факултет, Универзитет “Св. Кирил и Методиј“, стр. 11

⁸⁵ Петковски, К. (2000). *Водството и ефективната комуникација*, Битола: Киро Дандаро, стр. 271

⁸⁶ Ekonomski fakultet, Beograd. *Konflikti u organizaciji*, Izvadeno od: http://www.ekof.bg.ac.rs/nastava/posdiploma/organizaciono_ponasanje/doc/KONFLIKTI.pdf, 21.07.2013, 16:35

- Доживување на стрес, фрустрации и голем број негативни психофизички состојби кои предизвикуваат поединците да развиваат чувство за отфрленост и неприпаѓање во организацијата.

Позитивните ефекти од ваквата секојдневна појава овозможуваат:

- Стимулирање на критичка анализа која е основа за согледување на реалните состојби на организацијата, врз основа на што се согледуваат можностите за надминување на негативните ситуации и алтернативите кои одат во прилог на зголемување на успешноста при работата;
- Креирање на промените кои се предуслов за ефикасно и ефективно работење на организацијата;
- Расчистување на работната средина и отстранување на „скриените“ конфликти во и меѓу поединците, групите или пошироко во организацијата;
- Поголема соработка во групите, како резултат на конфликтите помеѓу групите. Во вакви услови кога настануваат конфликтни ситуации меѓу две или повеќе групи, се развива заедништвото и соработката на ниво на група.

Голем број на менаџери и водачи ја согледале потребата од конфликти, како процес кој овозможува динамика во работењето. Во состојби кога постои развиена апатија во однесувањето или конфликтни ситуации помеѓу вработените, со намера да „создаваат“ проблеми со цел, групата или групите, развивајќи го отпорот кон неговата личност или однесување, да ја надминат апатијата со развивање чувство на мобилност, а интраперсоналните, интрагрупните и интергрупните конфликти, по некое непишано правило, да ги трансформираат во заедништво.

2.6 Ефективно и ефикасно работење

2.6.1 Дефинирање на ефективноста и ефикасноста

Во поголем дел од дефинициите кои го определуваат значењето на менаџментот се наведува дека тоа е процес на ефикасно и ефективно (успешно) достигнување на целите на организацијата. Постојат голем број на дефиниции кои го објаснуваат значењето на овие два термини:⁸⁷

„Ефективноста претставува способност на организацијата да ги обезбеди сите потребни ресурси и ефикасно да ги искористи во функција на реализација на поставените цели.“ Друга дефиниција, која поблиску го определува значењето на овој термин, вели дека тоа е „степен на остварување на организациските цели или настојувања да се изберат вистинските подрачја на делување во организацијата.“ Тоа би значело дека ефективноста значи „да се работат вистинските работи.“ Во практиката, ефективноста на една производствена организација ќе се препознае доколку се согледа степенот на продажбата на нејзините производи. Во ситуација кога степенот на продажба е во границите на планираното и произведеното, тогаш се согледува состојбата дека таа ги реализира „правите“ - вистинските работи. Ефективноста е условена од карактеристиките на организацијата, надворешната и внатрешната средина, одликите на вработените, како и начинот на управување во истата.

⁸⁷ Dobrilović, M. (2013). *Ekonomika preduzeča*, Izvadeno od: http://www.ekof.bg.ac.rs/nastava/ekonomika_preduzeča/2013/Efektivnost%20i%20efikasnost.pdf, 26.07.2013, 11:45

Ако ефикасноста ја наметнува потребата од изведување на вистинските работи, тогаш ефикасноста произлегува од тоа колку работите се изведуваат на вистинскиот начин. Постојат различни пристапи во нејзиното дефинирање:

- „Ефикасноста произлегува од односот помеѓу функционирањето на организацијата и потребните вложувања кои се потребни за достигнување на планираните резултати од работата.“
- „Ефикасноста значи остварување на поголеми резултати со помало количество на потребни ресурси.“ (освен ресурсите на знаењата и способностите на вработените).

„Првата лекција што треба да ја научат менаџерите е работење–успешно на ефикасен начин.“⁸⁸ Во практиката, често се случува една организација да постигнува максимална ефективност, но да не биде ефикасна во работењето. Во контекстот на ова, Адигес го дава примерот со играњето на тенис. Ефективноста при удирањето на топчето произлегува од самиот процес на удирање, но тоа, истовремено, не ја претставува и ефикасноста, која, доколку не ја постигне целта на ударот, истата не се достигнува. Според овој автор, причините за тоа кога се достигнува ефикасноста, а е намалена ефективност, потешко можат да се воочат. Така, ако играчот на тенис совршено ја удира топката во целта, која сака да ја погоди, тоа ја покажува неговата ефикасност. Но, во овој случај ефективност од неговата понатамошна игра е условена од ударот на неговиот противник. Гледано во организациски рамки, кога профитабилноста се создава само врз основа на константното намалување на трошоците, тоа се рефлектира врз намалување на квалитетот на производството. Константното намалување на квалитетот се рефлектира врз намалување на продажбата на производите на пазарот. Ваквиот процес на намалување на продажбата, губењето на клиентите и нивната лојалност на пазарот, е процес кој „тивко“ се случува и е проследен во подолг временски период. Во почетокот кога се појавува ваквата состојба, таа не може да се воочи од страна на организацијата. Како резултат на намалените трошоци, а задржување на обемот на потрошувачка, организацијата го зголемува својот профит. Но, тоа претставува одлика само за краток временски период. Веднаш потоа, кога продажбата рапидно ќе биде намалена, организацијата веќе преминала во фазата на банкротирање, од каде тешко може да ја врати својата претходна состојба, како и позицијата која ја имала на пазарот. Со цел да се избегне ваквата состојба и да се достигне, но и да се одржат ефикасноста и ефективност на организацијата, секогаш треба да се тргнува од фактот, која е целта на нејзината работа, односно постоење. „Доколку деловниот човек го запрашаме што претставува претпријатието, неговиот одговор ќе биде дека тоа претставува организација која донесува профит. Можните одговори и на економистот веројатно ќе бидат исти. Но, овој одговор не само што е погрешен, туку е и ирелавантен.“⁸⁹ Профитабилноста не може да биде цел за себе и за постоење на организацијата. Таа, во дадени услови, претставува ограничување на целокупното функционирање на организацијата. Профитот не може да претставува причина за постоење на организацијата. Неговата улога е во функција на мерен инструмент за успешност при работата. Единствен одговор за целта на организацијата и нејзиното постоење, претставува нејзината намера, која, за ефикасните и ефективните организации, претставува креирање на купувачот. Значи, организациите кои се во постојана состојба на растење, своето внимание во целост го насочуваат кон задоволување на потребите на купувачите, односно пазарот.

⁸⁸ Кралев, Т. (1996). *Основи на менаџмент*, Скопје: ЦИМ, стр. 17

⁸⁹ Draker, P. (2003). *Мoj pogled na menadžment* (Prevod sa engleskog), Novi Sad: Adizēs, str. 22

Постои долгорочна и краткорочна ефикасност и ефективност.⁹⁰ Краткорочната ефективност се остварува со спроведување на функционални краткорочни активности или акции. Функционалноста произлегува од постигнување на очекувани резултати. Долгорочната ефективност е постигнување на целта која е причина за постоењето на самата организација. Краткорочната цел секогаш треба да биде во улога на постигнување на долгорочната цел на ефикасноста. Краткорочната и долгорочната ефикасност се постигнуваат кога „правилните нешта се прават во правилно време, по правилен ред, со правилен интензитет и правилен редослед.“⁹¹

2.6.2 Пристапи во определување на ефикасноста и ефикасноста во организацијата

Во литературата постојат различни пристапи⁹² кон определување на овие два термини. Доколку го анализираме традиционалниот пристап на достигнување на ефикасноста и ефикасноста се забележува дека тие се условени од остварување на целите, ресурсите и внатрешните процеси во организацијата. Приодите кои го претпочитаат односот кон стејкхолдерите и конкурентната вредност се атрибути на современиот приод за достигнување на ефикасноста и ефикасноста.

Во традиционалниот пристап целите имаат доминантна улога. Тие претставуваат метод за оценување на ефикасноста на организацијата. Значи, со помош на постигнатите цели се мери степенот на успешност. Ваквиот пристап на определување на ефикасноста и ефикасноста често е применуван, од причина што истиот се одликува со голема едноставност и можност за брзо добивање повратни информации врз основа на постигнатите цели. Со оглед на фактот дека организацијата има општи и оперативни цели, можноста за воочување на ефикасноста и ефикасноста многу подобро е воочлива кај оперативните. Тие го овозможуваат:⁹³

- Определувањето на профитабилноста, растот на организацијата и постигнатите резултати;
- Правилното користење на ресурсите;
- Учество и неговиот развој на пазарот, освојувањето на новите пазари, новите можни патишта за дистрибуција на производите на пазарите и сл.

Проблемите кои се јавуваат во ваквите пристапи произлегуваат од неправилно и недоволно јасно определени цели, како и можноста за субјективно мерење на резултатите кои можат да дадат погрешна слика за степенот на постигнати цели, што, од друга страна, е услов за воочување на ефикасноста и ефикасноста на организацијата. За разлика од ваквиот традиционален пристап, кој има за цел да одговори што организацијата постигнала, системскиот пристап го овозможува добивањето на одговорот кој се однесува на прашањето како треба да се постигнат планираните цели.

Системскиот пристап се базира на ресурсите и се темели врз основа на: преговарачката способност на организацијата, потребата од навремено согледување на потребите од промени, можноста од навремено спроведување на промените кои

⁹⁰ Адизес, И. (1994). *Овладување со промените: Моќта на взаемната почит и доверба во личниот живот, семејниот живот, бизнисот и општеството*, Скопје: ДЕТРА центар, стр. 17

⁹¹ Ibid, str. 32

⁹² Dobrilović, M. (2010). *Efikasnost i efektivnost*, Izvadeno od: [http://www.ekof.bg.ac.rs/nastava/ekonomika_preduzeca/Milutin/2010/\(5\)%20Efikasnost%20i%20efektivnost.ppt](http://www.ekof.bg.ac.rs/nastava/ekonomika_preduzeca/Milutin/2010/(5)%20Efikasnost%20i%20efektivnost.ppt), 26.07.2013, 11:45

⁹³ Dobrilović, M. (2013). *Ekonomika preduzeča*, Izvadeno od: http://www.ekof.bg.ac.rs/nastava/ekonomika_preduzeca/2013/Efektivnost%20i%20efikasnost.pdf, 26.07.2013, 17:06

претставуваат карактеристика на опкружувањето на организацијата. Недостатокот на ваквиот пристап произлегува од големата нагласеност на потребата од обезбедување на ресурси, во споредба со значењето на нивно соодветно користење.

Во традиционалниот пристап значајна улога заземаат и внатрешните процеси на организацијата. Консултираната литература укажува на две групи на показатели. Првата се однесува на: „здравата“ култура и клима за работа, позитивен однос на организацијата (менаџерите на различни нивоа) кон сите вработени, развивањето на тимското работење, довербата меѓу сите поединци по хоризонтална и вертикална хиерархиска припадност, отворена комуникација, соодветно определување на можностите за донесување на одлуките, правилно конституиран систем на наградување, кој претставува мотивација на вработените и стимулација за зголемување на продуктивноста при нивната работа, како и создавање услови за постигнување на интеракција и корелација помеѓу вработените (менаџери и неменаџери). Втората група има за цел да ја определи ефикасноста на организацијата преку степенот на продуктивност, економичност и рентабилност. Поради неможноста за квантитативно определување на нејзините показатели се јавува можноста од субјективно оценување на климата и културата во организацијата односно целокупната внатрешна атмосфера за работа. Другите недостатоци на ваквиот приод произлегуваат од фактот што ваквиот пристап не ги зема предвид постигнатите резултати, како и односот на организацијата со нејзината надворешна средина во која делува и од која во целост е зависна.

Современиот пристап се темели врз основа на однесувањето и потребите на стејкхолдерите. Така, сопствениците на организацијата ефикасноста и ефективноста ја мерат според финансиските резултати. Вработените ваквата состојба ја определуваат според задоволството од работата, висината и редовноста на платите. Потрошувачите ефикасноста и ефективноста ја воочуваат според квалитетот на производите или услугите, а општеството – од можноста на организацијата позитивно да влијае врз решавање на општествените проблеми. Добавувачите ефикасноста и ефективноста ја определуваат врз редовните наплати и финансиските трансакции, а власта – преку почитувањето на законите од страна на организацијата при реализација на внатрешните и надворешните процеси кои таа ги изведува. Според ова, стејкхолдерите „ја проценуваат ефективноста на организацијата, споредувајќи што даваат, а што добиваат од организацијата.“⁹⁴ Ваквиот процес овозможува комплексна анализа врз која се воочува ефективноста на организацијата, бидејќи тука се земаат предвид надворешните и внатрешните фактори кои влијаат врз работата и успехот на организацијата. Во споредба со претходниот пристап, овој процес на проценување и определување на ефикасноста и ефективноста на организацијата ги зема предвид надворешните и внатрешните фактори на влијание. Пристапот, кој се темели врз определување на конкурентната вредност, овозможува „бришење“ на одредени показатели со цел надминување на можностите за непотребно поклопување, додека оние кои и понатаму ќе бидат применувани, да претставуваат составен дел од перформансите на организацијата. Ваквиот пристап се темели врз основа на: моделите на ефективност на организацијата и условеноста на критериумите за определување на ефективноста од животните фази на развој на организацијата. Како потреби за спроведување на ваквиот процес, се јавува неопходноста од:⁹⁵

⁹⁴ Dobrilović, M. (2010). *Efikasnost i efektivnost*, Izvadeno od: [http://www.ekof.bg.ac.rs/nastava/ekonomika_preduzeca/Milutin/2010/\(5\)%20Efikasnost%20i%20efektivnost.ppt](http://www.ekof.bg.ac.rs/nastava/ekonomika_preduzeca/Milutin/2010/(5)%20Efikasnost%20i%20efektivnost.ppt), 26.07.2013, 18:14

⁹⁵ Ibid

- Определување и правење листи за критериумите врз основа на кои се определува ефективност;
- Определување на најважните критериуми по пат на редуцирање на непотребните, и нивно поврзување со перформансите на организацијата;
- Определување на вредносните димензии врз основа на кои се определува ефективност: фокусот на организацијата (интерниот наспроти надворешниот), организациската структура во која се настојува развивање на флексибилноста со користење на контролата, како и средствата за работа виз-а-ви крајните цели.

Поврзувањето на првите две вредносни димензии, **фокусот кон организацијата и нејзината структура**, овозможуваат формирање на модели кои се однесуваат на меѓучовечките односи, отвореност на организацијата, интерните процеси, како и модели со кои се определува рационалноста на целите. **Моделот на меѓучовечки односи** се одликува со поттикнување на флексибилноста во организацијата. Како непходни средства за нејзино достигнување се градењето на заедништвото и моралот. Целта која се постигнува со ваквиот модел е развој на човековите ресурси. **Моделот на отвореност на системот**, односно организацијата, се темели врз користење на равниена флексибилност во организацијата и нејзината подготвеност за понатамошните активности, а има за цел растење на организацијата, како и навремена набавка на потребните ресурси. Основната вредност за проценување на успешноста на организацијата претставуваат воспоставените добри односи со надворешната средина. **Моделот на интерни процеси** го фокусира своето внимание на контролата на работата. За таа цел ги користи средствата од типот на правилно управување на организацијата, а навремено и целосно информирање, како и градење на систем во кој се развиваат вештините и потребите за правилна комуникација на сите нивоа на поставеност. Крајната цел на ваквиот модел е постигнување на висок степен на стабилност, како и добро испланирана контрола на работењето. Ваквиот модел најчесто се однесува на оние организации кои имаат изграден систем на стабилност и добра позиција во надворешната средина, при што постојано се насочени на нивно одржување и развој. За разлика од овој модел, каде целокупните активности се однесуваат на внатрешните процеси, **моделот на рационалност на целите** се однесува на надворешните процеси на организацијата. Како средства кои се користат при овој модел се: планирањето и поставувањето на целите. Крајниот резултат претставува воочување на продуктивноста на организацијата и нејзината ефикасност.

Според животните циклуси на организацијата (раѓање, растење, созревање, стареење и умирање), се јавуваат фазите на:⁹⁶

Претприемништво при што се користи моделот на отвореност на системот каде успешноста на организацијата се определува во зависност од системот на флексибилност, способноста за постојан развој и растење на организацијата, нејзината умешност за навремено снабдување со потребни ресурси, како и поддршката која организацијата ја добива од надворешната средина која максимално ја искористува. Основните одлики⁹⁷ на ваквите организации се: организацијата штотуку е формирана, нејзината основна цел е да се одржи на пазарот, произведува само еден главен производ, сè уште не ја достигнала фазата на бирократија, комуникацијата неформално се остварува и постои директна контрола од страна на сопственикот на

⁹⁶ Dobrilović, M. (2010). *Efikasnost i efektivnost*. Izvadeno od: [http://www.ekof.bg.ac.rs/nastava/ekonomika_preduzeca/Milutin/2010/\(5\)%20Efikasnost%20i%20efektivnost.ppt](http://www.ekof.bg.ac.rs/nastava/ekonomika_preduzeca/Milutin/2010/(5)%20Efikasnost%20i%20efektivnost.ppt), 26.07.2013, 18:14

⁹⁷ Halebić, J. *Ekonomika preduzeća*. Izvadeno od: http://www.ptf.unze.ba/nastava/EP/EP_ch_07b.ppt, 27.07.2013, 11:44

капиталот. Основачот, сопственикот на капиталот и претприемачот се истовремено вградени во улогата на една личност–менаџерот. Единствената можност за растење и развој на организацијата е производство на нов производ.

Заедништво при што се користи моделот на меѓучовечките односи кој има за цел да го развива моралот кај вработените и чувството за припадност во организацијата, што оди во прилог на градење на колективно заедништво со задоволување на задничките потреби на сите вработени во организацијата. Крајната цел на ваквиот модел, во оваа фаза на развој, е постојан развој на човековите ресурси како неопходен елемент при реализацијата на целокупните процеси на организацијата. Основните карактеристики на оваа фаза се однесуваат на поставување јасни цели и определување правци на комплетното работење, што резултира како последица на професионалниот развој на менаџерот. Главна цел на организацијата во оваа фаза претставува нејзин забрзан развој. Хиерархиската структура добро е изградена и се создаваат можности за делегирање на одговорностите на менаџерите и вработените. Успешно се спроведува процесот на поделба на работата и работните задачи. Заедништвото се гради како резултат на идентификување на личните со заедничките цели на организацијата.

Формализација и контрола на ефективноста ги употребува моделите на интерните процеси и рационалноста на целите. На тој начин критериумите за ефективност се ставаат во улога на воочување на ефикасноста и продуктивноста на организацијата во целина. Оваа фаза се одликува со: изградени формални правила и процедури за работа, како и висок степен на контрола на работните процеси. Нејзина основна цел е одржување на стабилноста и ефикасноста, како и постојано одржување на учеството и влијанието на пазарот. Во оваа животна фаза има правилен развој на стратешкиот и оперативниот менаџмент, при што се користи формалната комуникација на ниво на целата организација. Производството го проширува својот обем и разновидност. Организацијата е во фаза на имплементација на децентрализацијата.

Развој на организациската структура каде повторно доаѓаат до израз потребите организацијата повторно да го насочи своето внимание кон надворешната средина. Се зголемува процесот на соработка со доминација и секојдневно практикување на тимската работа. Контролата во работата се темели врз основа на самоконтрола и самодисциплина кај сите вработени. Главна одлика претставува високиот степен на бирократизација. Ваквите состојби ја наметнуваат потребата од промена на организациската структура и нејзино соодветно, според потребите, архитектуирање. Во оваа фаза се користи моделот на отвореност на системот и организацијата го продолжува процесот на растење и развој. За разлика од ваквите состојби, голем дел од организациите не успеваат да го спречат процесот на стареење. Својата ефективност ја темелат врз критериумите кои произлегуваат од моделите на интерните процеси и рационалноста на целите. Постојат повеќе фактори за соодветно определување на критериумите за воочување и достигнување на ефикасноста и ефективноста на организацијата. Еден од нив е личноста и влијанието на менаџерот.

2.6.3 Улогите на менаџерот при достигнување на ефикасно и ефективно одлучување

Менаџментот претставува процес на управување. Според Адижес,⁹⁸ управувањето претставува донесување на квалитетни одлуки и способност за нивно ефикасно спроведување. Колку менаџерот подобро ги спроведува овие два процеси, толку тој подобро управува со организацијата. Квалитетот на одлуката произлегува од степенот на нејзината функционалност. Ефикасноста во нејзиното спроведување е резултат на степенот на вложениот напор (времето и парите) за достигнување на посакуваните цели и резултати. Добрата одлука не го гарантира успехот при нејзиното спроведување. Нејзиниот квалитет е условен од постигнувањето на краткорочна и долгорочна ефикасност и ефективност. Тоа се постигнува доколку менаџерот ги развива улогите: (P) производител, (E) претприемач, (A) администратор/раководител и (I) интегратор. Улогата (P) одговара на прашањето: што треба да се направи со цел да се задоволат потребите на пазарот. Улогата на интеграторот (I) ги определува клиентите и на прашањето зошто постои организацијата одговара, дека постои за задоволување на потребите на клиентите. Претприемачот (E) врши определување на потребите на пазарот, додека пак (A) администраторот настојува таквите потреби во целост да бидат постигнати и остварени, но со минимум направени трошоци.

Фазата на формирање, односно основање на организацијата настанува во моментот кога доаѓа со согледување на можностите за достигнување на одреден профит, како резултат на задоволување на одредени потреби кои во даден момент претставуваат потреба на пазарот, која е недоволно застапена. Адижес⁹⁹ вели: „Кога потребите се во склад со способностите, се раѓа можноста.“ Ваквата можност првично се забележува од страна на (I) интеграторот, кој ја воочува потребата на пазарот. Прецизното определување на производитите, кои долгорочно ќе претставуваат потреба, го овозможува (E) претприемачот. Започнува процес на задоволување на таквите потреби кој е проследен со низа препреки и тешкотии. Нивното надминување го остварува (P) производителот, кој, заедно со претходните две улоги, овозможува достигнување на долгорочни цели, со задржување на функционалното поврзување од кое произлегува профитот на самата организација.

Краткорочната ефективност произлегува од моменталното задоволување на потребите на клиентите. Таа може да биде измерена според тоа колку производот е баран од страна на потрошувачите. Доколку производот, кој е пласиран, се купува само во еден момент, а корисниците повторно не го купуваат, тогаш очигледно дека станува збор за погрешен избор на производство, кое не е во согласност со потребите на пазарот. Во состојба, кога на пазарот не постои голем избор, купувачите го избираат понудениот производ, но често се жалат поради квалитетот кој не ги задоволува нивните потреби. Доколку организацијата има „слух“ за ваквите реакции на потрошувачите, таа ќе излезе во пресрет на нивните барања, со што профитот и опстојувањето на организацијата нема да бидат доведени во прашање. За да се достигне краткорочната ефективност, потребно е идентификување на клиентите (I), определување на нивните потреби (E), како и нивно задоволување, по пат на соодветно производство на истите (P). При остварување на краткорочната ефективност доминира потребата од спроведување на (P) улогата.

⁹⁸ Adžes, I. (2006). *Menadžment za kulturu*, Novi Sad: Adžes menadžment konsalting, str. 129

⁹⁹ Адизес, И. (1994). *Овладување со промените: Моќта на взаемната почит и доверба во личниот живот, семејниот живот, бизнисот и општеството*, Скопје: ДЕТРА, центар стр. 24

Краткорочната ефикасност ја наметнува потребата од учество на улогата на (А) администраторот, кој настојува да се изврши намалување на трошоците по единица производ. Оваа улога при остварување на краткорочната ефикасност е доминантна. Ефикасноста значи дисциплинирано однесување кое ќе овозможи со помал напор достигнување на исти резултати. Важноста на оваа улога произлегува од потребата за намалување на трошоците, но со многу големо внимание бидејќи, како што претходно беше кажано, лесно може да се случи организацијата да „мисли“ дека е во фаза на зголемување на профитабилноста, но, всушност, да се наоѓа во фаза на умирање, односно банкрот.

Долгорочната ефективност значи правилно донесување на одлуки во сегашноста, со кои ќе бидат задоволени идните барања на потрошувачите, односно пазарот. Овде може да се констатира доминантната потреба од претприемништво, односно потребата од улогата (Е). Тоа е улога која многу малку учествува во процесот на донесување на одлуките. Нејзината примена е во фазата на постигнувањето. Значи, ако при постигнување на краткорочната ефективност во прв план се јавување (Р), при остварување на долгорочна ефективност се врши идентификување на потребите, по што се преминува кон нивно задоволување (Е). Тоа значи, од стојалиште на денешницата да се воочи иднината и потребите кои од неа ќе произлезат. На тој начин организацијата ќе биде добро подготвена и нејзините можности за зголемување на продуктивноста и понатамошното нејзино растење и одржување во периодот на младоста, ќе бидат многу поголеми. Ваквата улога ја прави личноста на менаџерот проактивна.¹⁰⁰ Проактивноста значи креативност, поттикнување и прифаќање на ризици. Креативноста без прифаќање на ризиците значи одење во место, додека прифаќање на ризиците без применување на креативност е рамно на „лудост“. Рамнотежата на овие две одлики овозможува креативно замислување на иднината и ризикување организацијата во целост да се насочи кон неа.

Долгорочната ефикасност се остварува со доминација на улогата на интеграторот (И). Тоа значи градење и развивање на меѓусебната поддршка на ниво на тим или организацијата. Оваа улога овозможува креирање на објективни системи на вредности и конструктивни однесувања кои ја градат меѓусебната зависност во организацијата и развивање на чувството за споделување на заедничката судбина. Интеграторот ја остварува својата цел во моментот кога личните интереси на поединецот се пресликуваат во заеднички интереси на организацијата. Интеграцијата значи заедничка визија и мисија, како и организациска култура во која меѓусебната зависност претставува основен атрибут и каде настанува процес на интеграција на клиентите со акционерите. Доколку организацијата успеала да ја достигне ваквата состојба, таа сигурно ја достигнала долгорочната ефикасност.

Во фазата на формирање преовладуваат активностите кои произлегуваат од улогата (Р). Организацијата го насочува целото свое внимание кон своите клиенти при задоволување на нивните потреби. Профитот на организацијата расте, но не за долго. Доколку продолжи ваквата состојба, во која постојано се настојува да се отфрла потребата од администратор (А), мошне брзо организацијата ќе се најде во состојба на хаотично однесување и криза. Во вакви ситуации, организацијата ја утврдува потребата од ангажирање на администратор (А) кој ќе изврши соодветно организирање на процесот на работа. Со растењето на организацијата се јавуваат и можностите за стареење. Тоа значи процес во кој пазарот е презаситен со ваквите

¹⁰⁰ Адизес, И. (1994). *Овладување со промените: Моќта на взаемната почит и доверба во личниот живот, семејниот живот, бизнисот и општеството*, Скопје: ДЕТРА, центар стр. 38

производи и организацијата треба да оствари промени во производството. Во оваа животна фаза доминира бирократскиот начин на однесување, кој, доколку не се надмине со ангажирање на менаџери со претприемнички дух, може да премине во циклусот на стареење и умирање. Претприемништвото значи нов поглед кон иднината и насочување на организацијата кон нејзино достигнување. Проактивноста на менаџерот ќе овозможи „враќање“ на организацијата на развојниот пат на успехот. На тој начин таа повторно ги добива елементите на растење. Највисок успех организацијата постигнува кога е создадена средина која дава максимални можности да се случуваат посакуваните нешта. Ваквата состојба се постигнува со целосна интеграција на процесите и поединците во и надвор од организацијата.

Овие улоги не можат, во ист обем и интензитет, да бидат вградени во една личност. Најчесто една од нив доминира, а другите се во подредена форма. Доколку се настојува изедначување на две или повеќе од нив, тоа доведува до негативни последици за самата личност. Подигнувањето на исто рамниште на производствената и интегрирачката функција доведува до несакани последици по духовниот и физичкиот живот на поединецот. Тоа исто се случува и во организацијата. Според Адигес:¹⁰¹ „Важно е да не заборавите ни една улога. Било каков недостиг ќе ве прогонува, бидејќи сите „четири“ витамини се неопходни. Ако недостасува една од улогите, ќе изостане некој од посакуваните резултати. Организацијата ќе биде неефективна и неефикасна долгорочно и краткорочно. Порано или подоцна, ќе морате да ѝ се обратите на улогата што недостига ако сакате да добиете здрава организација.“

Овие улоги се вградени во личноста на секој поединец, па така и на менаџерот. Нивниот интензитет на делување е различен. Како последица на тоа, секој менаџер, со различен стил, различно реагира на промените. Иако кај секој од нив има нагласување на одредена улога, тоа не смее да премине во состојба на доминација. Во таков случај:¹⁰²

- **Производителот** се трансформира во **пожарникар/осамен јавач**;
- **Администраторот** станува **бирократ**;
- **Претприемачот** добива одлики на **паликуќа**;
- **Интеграторот** станува **јагула/супер следбеник**.

Адигес наведува дека во практиката постојат менаџери кои ги немаат ваквите улоги. Таквите личности ги нарекува „бескорисни.“ Тие се одликуваат со „низок менаџерски метаболизам и слаба енергија.“¹⁰³ Овој тип менаџери во ниенден момент не се спротивставуваат на промените, но сè завршува со тоа. Тие никогаш не вршат спроведување на истите. За разлика од ваквите личности, постојат личности во кои истовремено и со ист интензитет ги развиваат и применуваат четирите улоги. Но, ваквите личности, според Адигес, постојат само во теоријата, односно во учебниците.

Во литературата постојат и други типологии на стилови на водство, односно менаџирање. Улогите кои произлегуваат од таквата типологија е во целосна координација со улогите кои претходно се споменати. Така:¹⁰⁴

- **Реактивните стилови** ги имаат карактеристиките на бирократ, кои се во согласност со улогата администратор;

¹⁰¹ Адигес, И. (1994). *Овладување со промените: Моќта на взаемната почит и доверба во личниот живот, сејмениот живот, бизнисот и општеството*, Скопје: ДЕТРА, центар стр. 65

¹⁰² Ibid, str. 68-83

¹⁰³ Ibid, str. 84

¹⁰⁴ Смилевски, Ц. (2000). *Предизвикот и мајсторството на организациските промени*, Скопје: ДЕТРА центар, стр. 29

- **Инактивните стилови** донекаде се слични на либералното водство и по многу наликуваат на производителот;
- **Преактивните стилови** ги имаат, во најголем дел, карактеристиките на претприемачот;
- **Интерактивните стилови** се одликуваат со карактеристики, кои се слични на интеграторот, но со многу поголеми можности за интеграција. Тоа се оние личности кај кои доминираат сите РАИЕ улоги и кои го практикуваат демократскиот стил на водство. Иако Адигес смета дека овој тип на личност е премногу идеална за да биде реално вистинита, сепак, според теоријата, тоа може да се достигне со „менторско вклучување во процесот на промените.“¹⁰⁵

¹⁰⁵ Смилевски, Ц. (2000). *Предизвикот и мајсторството на организациските промени*, Скопје: ДЕТРА центар, стр. 31

3. Тимовите како клучен фактор за подобрување на работата на организациите

3.1 Што претставува тимот

Луѓето се социјални битија кои имаат потреба да бидат составен дел од некоја група. Групата овозможува нивна комуникација, разменување на идеи и размислувања, и ја олеснуваат заедничката работа. Работните групи „претставуваат одреден број на луѓе кои се наоѓаат во меѓусебна интеракција, свесни еден за друг и себеси се перцепираат како група.“¹⁰⁶ Ваквата интеракција се остварува преку кооперација на активностите кои се ставаат во улога на постигнување на целите во организацијата. Ваквите групи функционираат врз основа на постојаните движења во неа кои се нарекуваат **групна динамика**.¹⁰⁷ Најчесто групите се формираат, со цел поединците да ја достигнат заедничката цел. Движејќи се заедно по патот кој е исполнет со голем број потребни активности, секој член на групата се чувствува посигурно. Таа овозможува изведување на активности кои човекот, како поединец, не може истите да ги реализира. Конечно, како што и претходно беше наведено, човекот е социјално суштество, а групата таквата негова потреба ја задоволува. Секој нејзин член добива она што му е потребно, но истовремено тој го дава максимумот на нештата кои претставуваат потреба на истата.

„Групата претставува најмала социјална заедница во која се остварува интеракцијата.“¹⁰⁸ Бројот на нејзините членови треба да биде повеќе од два, со оглед на фактот што интеракцијата, која треба неопходно да биде остварена во вакви ситуации, не може да ја поттикне групната динамика. Во оваа фаза на формирање, групата не може да функционира како тим, бидејќи „постојат многу вкрстени енергии на членовите кои дејствуваат во многу различни правци. Тоа што ѝ недостасува на групата, за конечно да се претвори во тим, е насочување на сите тие поединечни енергии кон една заедничка цел...“¹⁰⁹ „Поединецот може да работи напорно, но неговиот напор нема ефикасно да се пренесува на напорот на тимот. Но, кога тимот ќе ја развие својата усогласеност, се јавува заедничкиот правец и настанува хармонизација на енергијата на поединецот...Во тимот постои заедничка цел, заедничка визија и се сфаќаат начините за меѓусебно надополнување на напорите.“¹¹⁰ Тимот станува место каде личните визии претставуваат основа за градење на заедничка визија. За да се остварат целите на тимот, сите негови членови треба да функционираат како еден. Тимот е место во кое се почитуваат разликите помеѓу членовите што овозможува истите да бидат, од една страна, хетерогени и флексибилни, но истовремено квалитетно да го остваруваат заедничкото работење.

¹⁰⁶ Petz, B. (1985). *Psilogologija rada*, Sholska kniga, Zagreb, str. 195

¹⁰⁷ Смилевски, Ц. (2000). *Предизвикот и мајсторството на организациските промени*, Скопје: ДЕТРА центар, стр. 120

¹⁰⁸ Ibid. str. 125

¹⁰⁹ Петковски, К. (2000). *Водството и ефективната комуникација*, Битола: Киро Дандаро, стр. 126

¹¹⁰ Sengi, P. (2007). *Peta disciplina: Umeće i praksa organizacije koja uči* (prevod Slobodan Dimić), Novi Sad: Asee, str. 246

За Адигес¹¹¹ основна потреба во менаџментот е градење на комплементарни тимови со чувство за **соединети разлики**. Доколку тимовите се формираат со личности кои се исти со водачот, односно менаџерот, тоа не претставува формирање на тим, туку клонирање. Ваквите тимови претставуваат недостаток на организацијата кој негативно ќе се рефлектира врз нејзиното работење. „Кога во некоја компанија се наоѓаат две личности кои секогаш и во сè се согласуваат, една од нив е непотребна.“¹¹² Не е доволно тимот да обезбедува само застапување на разликите. Таквите разлики треба да бидат соединети.

Луѓето претставуваат основни клетки кои го формираат организацискиот систем. Секој поединец и тимовите во истиот претставуваат основа врз која лежи одговорноста за степенот на квалитет при извршувањето на работните процеси. Тимската работа е единствениот начин за подобрување на работниот процес и негово редизајнирање. Тимовите ја даваат можноста да се постигне многу повеќе, во споредба со постигнувањата кои можат да бидат остварени од „прост збир“ на повеќе поединци. Според Адаир,¹¹³ овој тип работа ги има следните предности:

- Голем број на комплексни ситуации можат да бидат разгледувани со заедничка експертиза и парични средства;
- Проблемите се изложени пред едно поголемо знаење, вештина и искуство;
- Пристапот ги потпомага моралот и припадноста преку заедничко донесување на одлуки;
- Можностите за подобрување, кои ги надминуваат функционалните граници, можат полесно да се разгледаат;
- Препораките на тимот повеќе и полесно ќе се имплементираат, во споредба со оние кои доаѓаат од поединците.

Тимската работа ја развива успешната комуникација во организацијата и развива организациска култура во која преовладува потребата за зависност на сите нејзини членови во процесот на достигнување на успешното работење. Таа се темели на правилно изградена стратегија која овозможува правилен проток на идеи, знаења и информации. Создава можности за развој на организациската посветеност и култура која се одликува со доволно голема потреба за промени и подобрување на работата. Тимската работа овозможува индивидуалните достигнувања да се гледаат како целина, а не како фрагментиран дел кој создава негативна синергија¹¹⁴ која рефлектира неуспешност на тимот и целокупниот организациски систем. Што се однесува до синергијата, како императив за ефикасните тимови, Маслов вели:¹¹⁵ „Колку повеќе влијание и моќ им препуштате на другите, при тимските ситуации, толку повеќе ќе останат за вас.“ Оваа состојба тој ја споредува со ситуациите во војската. Според него, треба да се настојува од секој војник да се направи генерал. Така, генералот ќе ја изведува контролата врз армијата генерали на кои им дал овластување и моќ, при што ќе констатира дека сега обемот на неговата моќ и влијание ќе бидат многу поголеми од претходно. Синергијата овозможува другите да ги „правите“ среќни, а притоа да уживате. Таа претставува реална перцепција на

¹¹¹ Адигес, И. (1994). *Овладување со промените: Моќта на взаемната почит и доверба во личниот живот, сејмениот живот, бизнисот и општеството*, Скопје: ДЕТРА центар, стр. 91

¹¹² Adžes, I. (2006). *Menadžment za kulturu*, Novi Sad: Adžes menadžment konsalting, str. 139

¹¹³ Department and Trade Industry. (2000) *People Development & Teamwork*, Retrieved from: http://www.dti.gov.uk/quality people:TQM_development_pepole_teams, 13.03.2012, 18:34

¹¹⁴ Смилевски, Ц. (2000). *Предизвикот и мајсторството на организациските промени*, Скопје: ДЕТРА центар, стр. 129

¹¹⁵ Maslow, H. A. (2004). *Psihologija o menadžmentu* (prevod Branislava Vukić, Marijana Curguz), Novi Sad: Adžes, str. 143

повеќе вистини и реални ситуации, во споредба со оние што навистина постојат. Тоа може да се спореди со ситуацијата, кога слепиот човек ќе прогледа.

3.2 Видови тимови

Постојат различни видови тимови. Во теоријата се вршат класификации и поделби кои настануваат како резултат на различни критериуми. Според Морман¹¹⁶, таквата поделба се врши според три димензии:

- Мисијата;
- Временската димензија;
- Екипирањето.

Мисијата е една од основните детерминанти за формирање на тимот. Некои тимови се формираат со цел да ја подобрат работата на организацијата, односно да го подобрат управувањето на системите во функција на зголемување на нивната ефикасност и ефективност. Најчесто ваквите тимови имаат привремен карактер. Напоредно со **подобрувачките тимови**, се формираат и **работни тимови** кои имаат за цел решавање на посложени ситуации. Тие претставуваат дел од постојаната структура на системите.

Животниот век на тимот е условен од потребата за неговото формирање. **Привремените тимови** имаат определен век на живеење (работење). Со завршување на одредена задача и остварување на однапред определена цел, тие престануваат да постојат. За разлика од нив, **постојаните тимови** немаат претходно определена временска рамка и функционираат до моментот до кога организацијата има потреба од нивното постоење и работење.

Класификација, на тимовите може да биде направена и врз основа на карактеристиките на задачата за која се формирани. Постојат тимови кои претставуваат внатрешен дел од еден сектор. Составот на ваквите тимови е структуриран од поединци кои припаѓаат на одредена организациона единица. Кога се работи за состојби во кои има посложени ситуации и кога постојат потреби за подобрување на целокупното управување и функционирање на деловите од организациските системи, овие тимови можат да бидат проширени со членови кои припаѓаат на други сектори во организацијата, или со ангажирање на внатрешни консултанти. Она што претставува потреба и карактеристика на овие тимови е ситуацијата, а бројот на членовите кои припаѓаат на дадениот сектор, треба да биде поголем од оној на надворешните членови на истиот. Значи, се врши трансформација на работни во подобрувачки тимови. Ваквото проширување постои до моментот на остварувањето на целта од истото. Кога проблемите се надминати, а подобрувањето е постигнато, повторно се врши трансформација, но сега во обратен правец (се добива работен тим). За разлика од секторските тимови, меѓусекторските се формираат од членови кои претставуваат дел од различни организациони единици на системот. Секако дека и во овие тимови се ангажираат внатрешни консултанти. Формирањето на овие тимови значи ангажирање на најкомпетентните личности со кои располага организацијата во целост. Нивната работа и цел е многу посложена и се однесува на целокупната ефикасност и ефективност на организацискиот систем.

¹¹⁶ Galbraith, J. et al. (1993). *Organizing for the Future: The New Logic for Managing Complex Organizations*, San Francisco: Jossey-Pass Publishers, p. 120-124

Во организациите се формираат посебни тимови за спроведување на организациските промени. Таквите тимови „според својата мисија се подобрувачки, по екипирањето се меѓусекторски, а по временската димензија се привремени.“¹¹⁷

3.3 Фази на развој на тимовите

Ќе се согласиме дека организациските системи поминуваат низ различни животни циклуси. Тимовите како нивни составни делови минуваат низ четири фази¹¹⁸ на развој.

Се започнува со **основање** на тимот. Тоа е состојба кога тимот е само збир на поединци кои сè уште не претставуваат целина. Тоа е фаза на формирање на тимот кога настанува запознавање на членовите, се воспоставуваат правила на однесување, се определува целта за неговото постоење, начинот на неговата работа и се определува времетраењето на неговото постоење. Тоа е процес во кој секој поединец ги истакнува своите индивидуални интереси и потреби. Бидејќи претставува прва фаза, во која поголем дел од целите и задачите не се доволно јасни, преовладува примена на централната власт. Чувствата за припадност и грижа за другите се минимални. Грижата како минимална одлика на оваа фаза се однесува на тоа, кој каде да се вклопи во тимот и да добие релативна позиција. Загриженоста и нивото на несигурност се на висина. Кај секој поединец се јавува страв кој резултира од чувството дека во ваквата средина неговите слабости, при тимската работа, ќе бидат откриени.

Знаците на оваа фаза се самозбунетоста на членовите на тимот, прекумерната учтивост, засраменоста и чувството на ентузијазам, но и помпезноста во комуникацијата и слабото напредување. Членовите на тимот се целосно зависни од нивниот тимски водач.¹¹⁹ Во моментот кога тимот започнува со своето работење преминува во **фаза на воспоставување**. Тимот е во состојба на експериментирање и загриженоста од тоа како сите заедно ќе работат, е голема. Улогите се предизвикувачки и членовите меѓусебно се тестираат. Во оваа фаза често се појавуваат конфликтни ситуации, жива дебата и дискусија, поларизација на мислењата и постои отпор против водачот. Започнува процес на извршување на задачите. Во оваа „бурна“ фаза сè уште доминираат индивидуалните потреби и интереси. Бидејќи правилата на однесување не се целосно прифатени, истите многу често не се почитуваат. Ваквите состојби, доколку се поткрепени со недоволно јасни и неправилно формирани задачи, доведуваат до појава на нетрпение. Бидејќи членовите сè уште се наоѓаат во состојба на запознавање и се обидуваат со голем напор да го задржат функционирањето (постоењето) на тимот, поголем дел од индивидуалната енергија се користи за таа намена. Доколку тимот не успее да ја надмине оваа фаза со поставување на јасни цели и задачи, грижа за вредностите, погледите и проблемите на другите во тимот, настанува состојба на криза и пропаѓање. Ваквата состојба се нарекува **бранување**. Пред целосното пропаѓање на тимот, се формираат неформални групи кои доведуваат до состојба на конфликти кои, поради својата деструктивна природа, го уништуваат ентузијазмот на поединците

¹¹⁷ Смилевски, Ц. (2000). *Предизвикот и мајсторството на организациските промени*, Скопје: ДЕТРА центар, стр. 157

¹¹⁸ Петковски, К. (2000). *Водството и ефективната комуникација*, Битола: Киро Дандаро, стр. 131

¹¹⁹ Burtonshaw-Gunn, S. (2009). *People management*, Retrieved from: <http://www.essentialtoolsseries.com/SpringboardWebApp/userfiles/estools/file/Chapter%205%20Operations%20Management.pdf>, 21.07.2013, 13:25

како дел од тимот. Во ситуација на надминување на недостатоците и опасностите кои произлегуваат од оваа фаза, тимот преминува во **фаза на зрелост и развој на тимот**. Се гради доверба, верба и почит кон сите поединци, како и тимот во целина. Разликите се гледаат како предизвик, а не како причина за потценување. Работата добива посистемски и отворен пристап кој води кон појасен и пометодичен начин на работа. Комуникацијата се подобрува и постои системски збир на информации. Настанува процес во кој се зголемуваат вредностите на членовите на тимот. Губењето на време и неправилно потрошената енергија се сведуваат до степен на маргинализација. Добивајќи ги овие карактеристики, тимот ја достигнува фазата на **нормирање**,¹²⁰ која се одликува со воспоставување на норми и шеми за работење. Оваа фаза се одликува со: споделени водствени задачи, подготвеност за промени, активно учество на сите членови, заедничко решавање на проблемите и отворена размена на идеите на сите членови на тимот. Четвртата фаза е фаза на продуктивност кога тимот ја постигнува потполната зрелост и го остварува својот потенцијал. Флексибилноста и искористувањето на енергијата се нејзини одлики. Овде нема место за протоколи и ограничувања кои создаваат рамки во однесувањето. Синергијата го достигнува својот максимум. Водството е одредено од ситуациите. Тоа е фаза на **извршување**. Тимот се одликува со релаксираност во работата, а секој член има висок степен на сигурност. Она што претставува честа појава во оваа фаза е ситуацијата на враќање кон некоја друга фаза. Тоа е последица на можното „заспивање.“ Ваквата состојба е предизвикана од можната несигурност кај членовите, што следно ќе работат. Оваа состојба дава можност за продолжување на неговото постоење. Тимот преминува во следна состојба каде во секој член се јавува чувство на вознемиреност од крајот на тимската работа. Но, тимската работа со ова не завршува. Таа е исполнета со реализација на многу завршни детали кои се составен дел од вкупната работа со која се мери успешното работење на тимот. Во зависност од ситуацијата, водачот е тој кој умее да го насочува ваквото движење и постојано да го води тимот кон неговиот највисок степен на креативно функционирање.

Формирањето на тимот се одликува во висок степен на независност на секој поединец. Тоа доведува до мал степен на споделување на идеите и информациите. Движејќи се по скалата на развој, тимот создава услови за размена на поголем дел на основни информации и идеи, што се рефлектира во развивање на услови за размена на чувства и повисок облик на споделување на идеи. Влегувајќи во оваа фаза, се развива чувството за доверба кое врши елиминација на индивидуалниот страв кај поединецот. Настанува процес на слободна комуникација која е предуслов за прогресивен развој на тимот кој повторно се темели на воспоставената доверба и почит. Достигнувајќи ја оваа состојба, тимот ја развива внатрешната зависност.

Развојните фази, дадени во теоријата, не секогаш се случуваат по истиот редослед во практиката. Голем број тимови вршат „прескокнување“ на одредена фаза движејќи се по нагорна или надолна линија. Тимовите, кои успешно се движат кон достигнување на највисоката фаза, ја достигнуваат својата ефективност и се одликуваат со:¹²¹

- Јасни цели на организацијата и договорно изведбени цели;
- Отвореност и конфронтација;
- Поддршка и доверба;

¹²⁰ Burtonshaw-Gunn, S. (2009). *People management*, Retrieved from: <http://www.essentialtoolsseries.com/SpringboardWebApp/userfiles/estools/file/Chapter%205%20Operations%20Management.pdf>, 21.07.2013, 13:25

¹²¹ Department and Trade Industry. (2000) *People Development & Teamwork*, Retrieved from: http://www.dti.gov.uk/quality%20people:TQM_development_pepole_teams, 13.03.2012,18:34

- Кооперативност и конструктивни конфликти;
- Правилно донесени одлуки;
- Ситуационо водство;
- Преглед на тимскиот процес;
- Цврсти внатрешно-тимски односи;
- Можности за индивидуален развој.

Успешните тимови создаваат клима во која секој член е подеднакво среќен. Кај секој од нив се развива чувството на успешност кое произлегува од заедничкиот успех на тимот. Секој член отворено ги искажува своите чувства. Развиени се вештините за слушање што овозможува слушање на идеите на другите, кажување на сопствените и нивно интегрирање во заеднички идеи кои претставуваат елемент на заедничка визија. Тимот е свесен за своите достигнувања и успеси, но истовремено ги знае и потребите за промени и подобрувања кои би оделе во прилог на зголемување на неговата ефикасност и ефективност.

3.4 Улоги во тимот

Тимовите, веќе рековме, претставуваат најмала социјална заедница која е составена од определен број на поединци. Нивното екипирање потребно е да ги задоволува потребите за различност кои го овозможуваат неговото креативно и успешно функционирање. Во спротивно, „ако сите луѓе мислат исто, никој од нив не размислува сериозно.“¹²² Во секој тим потребно е да постојат различни улоги кои се одликуваат со вредности кои, доколку ги нема, претставуваат недостаток на тимот и го попречуваат неговото ефикасно и ефективно работење. Значењето на улогите не се однесува само на потребата да се соберат луѓе кои ќе извршуваат различна улога. Значењето произлегува од тоа, личностите да бидат свесни и способни за изведување на ваквите улоги. Доколку се работи за мали тимови, секој поединец може да презема и извршува повеќе од една улога.

Според Мередит Белбин¹²³, во секој тим се јавува потребата од осум/девет улоги:

- **Координатор**, кој врши разјаснување на целите на тимот, ја креира и овозможува воспоставување на агендата за тимска работа, ги истакнува приоритетите, врши селекција на проблемите, врши сумирање и одлучување. Поединецот, кој ја извршува оваа улога, никогаш не доминира во дискусиите кои се водат во тимот. Неговата личност се одликува со развиени вештини за комуникација и висок степен на објективност;
- **Обликувачот** дава облик на тимскиот напор. Тоа е личност која секогаш е отворена кон сите предизвици кои произлегуваат од задачите на тимското работење;
- **Основач/мотор/машина** е изворот на оригиналните идеи и предлози кои најчесто имаат одлика на радикализам. Неговата личност се одликува со висок интелект, знаење и имагинација. Бидејќи неговите идеи се радикални, често знае да биде непрактичен;
- **Набљудувачот** ја овозможува мерливата и непристрасна анализа. Ја попречува можноста тимот да се посвети на некоја погрешна задача. Тоа е аналитичен тип

¹²² Adžes, I. (2006). *Menadžment za kulturu*, Novi Sad: Graph stzle, str. 139

¹²³ Mileham, P. & Spacie, K. (1996). *Transforming Corporate Leadership*, Pitman Publishing, London, 1996, p. 68

кој, реализирајќи ја својата улога, не внесува емоции. Тоа овозможува секогаш да биде објективен и тврдоглав при одбрана на своите ставови кои исклучиво ги темели на анализа од извршеното набљудување;

- **Применувач/исполнувач/имплементатор** ги претвора одлуките и стратегиите во дефинирани и управувани задачи. Тоа е личност која ги разработува целите на тимот и истите ги извршува. Неговите одлики при работата покажуваат висок степен на организациски способности, трудољубивост и истрајност во работата;
- **Истражувачот** својата задача ја извршува надвор од тимот. Најчесто е нарекуван тимски продавач и одржувач на врски со надворешното окружување;
- **Тимскиот работник** постојано се грижи за стабилност на тимот и се бори против можностите кои овозможуваат поделба меѓу членовите. Со оглед на фактот што работата во тимовите често е стресна и со степен на внатрешен и надворешен притисок, тимскиот работник е столбот за олеснување на ваквите појави и нивно полесно надминување. Со еден збор, ги поттикнува членовите на тимот да работат заедно;
- **Финишерот** е личност која ја поттикнува креативната тензија на тимот со развивање на заедничко чувство за итност во работата. Покажува „претерана“ грижа за времето и ограничувањата кои произлегуваат од роковите во чии рамки тимот треба да ја достигне својата цел;
- **Специјалист** е улога која е карактеристика на личност која се појавува како потребна во подоцнежните фази на тимската работа. Оваа личност се одликува со специјализирани знаења кои претставуваат потреба за функционирање на секој тим.

Улогите во тимот треба да се анализираат од два аспекти: во услови кои тимски улоги членовите можат да ги изведуваат, како и по однос на тоа кои тимски вештини и улоги се најпотребни во зависност од состојбата и ситуациите во тимот. Тимовите, кои се во фазата на формирање, односно креирање, ја наметнуваат потребата од соодветна застапеност на сите овие улоги. На пример, потребен им е силен обликувач кој го развива чувството за предизвик при тимската работа. Комплементарните ситуации ја наметнуваат потребата од добар обликувач со креативни и реално остварливи идеи. Кога тимот е во состојба со висок степен на ризик, се јавува потребата од изведување на улогата на набљудувачот кој истовремено претставува и евалуатор на постоечките состојби. Но, ваквата потреба се јавува и кај постоечки тимови кои имаат потреба од подобрување на нивната работа. Доколку нивните постигнувања се потпросечни, се јавува потребата од добар координатор и финашер. Тимовите се место во кое често се јавуваат конфликтни состојби. Со цел истите да добијат креативна и конструктивна димензија, се јавува потребата од засилено изведување на улогата на тимскиот работник и улогата на силен координатор. Појавата на потпросечно реализирање на активностите ја наметнува потребата од истражувач и обликувач кој со своите иновативни идеи ќе предизвика раздвижување на тимската работа и ќе го подигне тимот кон натпросечни постигнувања. На тимовите, кои често прават грешки, потребен им е набљудувач кој, вршејќи постојана анализа на состојбите, ќе придонесе за евалуација на процесот, воочување на причините и надминување на последиците од погрешните чекори или активности при тимската работа.

3.5 Водење на тимовите

Научните истражувања доаѓаат до фактот дека постојат два фактори кои имаат клучна улога за ефикасното и ефективното тимско работење:

- Очекувањата на водачот;
- Расположението на водачот.

Во состојба кога водачот има високи очекувања, резултатите од тимската работа се одлични, во спротивно ниските очекувања носат мали резултати. Во контекстот на ова е и расположението на водачот. Доколку неговата личност се одликува со позитивно расположение тогаш, успехот многу полесно ќе биде достигнат. Како надградување на оваа состојба се јавува потребата од вербата на водачот кон тимот во целина. Неговата доверба претставува позитивно очекување. Шиндлер и Томас¹²⁴ определуваат четири димензии на доверба:

- Интегритет кој се гради, развива и опстојува со почитување и постојана примена на начелата на честност и вистинитост;
- Компетенција која се темели на способноста за предвидување на идните состојби и добра проценка при справување со проблемите кои произлегуваат од различните ситуации;
- Лојалност кон тимот и кон секој поединец во истиот. Водачот треба да има желба и внатрешно формирана потреба да ги заштитува сите членови на тимот во ситуации кога тие се наоѓаат во состојба на силни притисоци кои произлегуваат од работата, очекувањата, како и надворешната средина;
- Отвореност која се постигнува со создавање клима за работа во која преовладува слобода за искажување на сопствените ставови, нивно споделување, како и слободен проток на информации.

Ризикот и ранливоста се тесно поврзани со довербата. Истите се надминуваат доколку водачот има вештини за воспоставување на нејзина двонасочна релација (водач-тим и тим-водач).

Според Адаир,¹²⁵ довербата се гради врз принципот на следните начела:

- Демонстрирајте дека работите за други интереси добро како и за сопствените.
- Бидете тимски играч;
- Вежбајте отвореност;
- Бидете фер;
- Постојано истражувајте ги вашите чувства;
- Покажете истрајност во основните параметри кои ве водат при донесување на одлуки;
- Одржувајте ја довербата;
- Демонстрирајте ги постојано вашите способности.

Честа појава е размислувањето дека водачот на тимот е личност која се наоѓа на позиција која му овозможува доминација врз останатите членови. „Истражувањата сугерираат дека луѓето што доминираат не се избрани и прифатени водачи од другите, освен во јавните дејности. Поседувањето на физичка сила или големина, доминантноста на личноста и нејзината желба за моќ над другите, не е вистинскиот одговор... во секоја друга сфера, каде слободните и способните луѓе

¹²⁴ Adair, J. (1986). *Effective team building*, Retrieved from: <http://www.scribd.com/doc/138240851>, 14.07.2013, 12:41

¹²⁵ Ibid

имаат потреба да соработуваат, ефективното водство е базирано врз почит и доверба, а не врз страв и потчинетост. Почитта и довербата помагаат во инспирирањето за посветеност на тимот, а стравот и чувството на покорност произведуваат единствено попустливост.¹²⁶

3.6. Моделот на Адаир за тимски развој

Трите главни области врз кои се гради групната, односно тимската работа се:¹²⁷

- Поставување и работа на **задачата**;
- Градење и одржување на **тимот**;
- Развивање на **поединецот**.

Задачата ја наметнува потребата од ефикасна тимска работа, тргнувајќи од реалноста дека поединецот не може да го достигне нивото на успешна работа кое е остварливо само во услови кои ги овозможува тимот. Неговото градење и одржување е условено од постојаното зголемување на кохезијата, додека пак потребите на поединецот имаат физички и психолошки карактер. Физичките потреби се однесуваат на подобрување на материјално-финансиската состојба, додека психолошките се однесуваат на потребата од добивање на признанија и подигнување на нивниот статус во организацијата.

Водството во тимската работа овозможува балансирање на овие елементи.¹²⁸ Постигнувањето на задачата е процес кој бара: јасно дефинирање на задачите, но и на можните ограничувања кои треба да се очекуваат, воспоставување на приоритети и проверување на расположливите извори, правење на план, правилно распоредување на работата и средствата, контролирање на квалитетот и темпото во работата, како и проверување на квалитетот на изведбите. Водачот треба постојано да врши известување на тимот и да го проверува разбирањето на задачата која претставува предмет на тимската работа. Тој постојно го набљудува тимот и, во кратки црти, врши известување за напредокот во работата.

Улогата на водачот при градење на тимот е во насока на воспоставување на јасни стандарди за работа, како и безбедносни стандарди, определување на големината и ангажирање на членови во истиот. Кога сме кај екипирањето на тимот, уште еднаш ќе се потсетиме дека успешниот водач врши избор на членови кои ги имаат оние особини кои тој како водач ги нема во доволна мера. Водачот го гради духот на тимот и се грижи за одржување на дисциплината во истиот како состојба која не ја ограничува слободата, туку врши поттикнување на креативни услови за максимално ангажирање на секој поединец при тимските активности. Тој постојано врши охрабрување на сите чувства кои се во правец на достигнување на целта. Честите можности за консултации, како и поддршката која подеднакво му ја дава на секој поединец, развива чувство за припадност кон тимот.

Неговата улога во развојот на поединецот се состои од организирање обуки, воведување во процесот на тимската работа, сослушување на личните проблеми и мислења, како и давање на признанија. Успешниот водач го развива чувството за одговорност кај поединецот и обезбедува атмосфера во која секој се чувствува

¹²⁶ Петковски, К. (2000). *Водството и ефективната комуникација*, Битола: Киро Дандаро, стр. 136

¹²⁷ Adair, J. (1987). *Effective Teambuilding*, London, Sidney & Aucland: Pan Books, p. 121

¹²⁸ Adair, J. (2007). *Develop your Leadership skills*, Retrieved from: <http://harnessfocus.webs.com/DEVELOP%20YOUR%20LEADERSHIP%20SKILLS-JOHN%20ADAIR.pdf>, 13.03.2012, 18:32

доволно безбедно. Водачот врши поттикнување на напредокот во работата, како и во однесувањето на поединецот како составен дел од целото кое се нарекува тим.

Трите елементи не претставуваат фрагментирани делови. Тие не само што меѓусебно се надополнуваат и условуваат, туку истите и се преклопуваат. Адаир истите ги споредува со боите на виножитото кои меѓусебно не можат да се разделат и оградат.

Според овој автор, луѓето очекуваат нивните водачи да им помагаат во постигнувањето на заедничката задача, да ја избалансираат синергијата на тимската работа и да одговорат на потребите. Исполнувањето на задачата го гради тимот и ги задоволува поединците. Доколку потребите на поединецот не се задоволени, тимот ја нема својата кохезивност, што резултира изведбата на задачата да биде загрозна, а задоволување на потребата на поединецот да биде намалена. Доколку потребата на поединецот не е задоволена, тогаш недостасува сплотеност на тимот, што предизвикува намалување на можностите за изведување на задачата.

Ваквиот концепт, кој произлегува од моделот на Адаир, овозможува водачот да открие каде е тој и го спречува процесот кој создава можности да изгуби допир со реалните потреби на тимот како целина, како и од ситуациите во кои се наоѓа. За Адаир¹²⁹ лидерските функции се предуслов за исполнување на трите аспекти (задача, тим, поединец). Според него, постојат осум функции:

- **Дефинирање на задачата** од каде произлегува дека тимовите треба да извршат кристализација на задачата во јасна цел која би имала карактеристики на специфичност, мерливост, исполнителност, реалистичност и временска органиченост (SMART);
- **Планирање** кое овозможува изнаоѓање на алтернативи што е овозможено од веќе изградените состојби на отвореност при искажување на ставовите на поединците во тимот. Вештината на водачот овозможува планирање и на непредвидливите ситуации. Секое планирање треба да биде претходно тестирано;
- **Известувањето** на тимот овозможува квалитетна атмосфера која овозможува тимска работа и врши мотивирање на секој поединец;
- **Контролирањето** е одлика на најдобрите водачи. Таа овозможува достигнување на максимални резултати со користење на минимум извори. Најефикасна контрола е самоконтролата која е потреба на карактерот на секој поединец во тимот и водачот на истиот. Во прилог на ова е и потребата на изградени контролни системи, ефикасно делегирање и набљудувачки вештини кои создаваат можности за анализа на целокупната состојба во тимот;
- **Евалуацијата** е функција која водачот треба да ја почитува и применува во процесот на проценување на состојбите;
- **Мотивирањето** во кое, според Адаир, преовладуваат осум базични правила: мотивираност на водачот, избор на луѓе во тимот кои се високо мотивирани, третирање на секој поединец како личност, поставување реални и предизвикувачки цели, градење став дека секое напредување мотивира, обезбедување фер наградување и несубјективно давање признанија, како и создавање мотивирачка средина;
- **Организирање** кое се однесува на самоорганизирање и организирање на тимот и целокупната организација. Промените, кои се потреба и секојдневие во

¹²⁹ Adair, J. (2007). *Develop your Leadership skills*, Retrieved from: <http://harnessfocus.webs.com/DEVELOP%20YOUR%20LEADERSHIP%20SKILLS-JOHN%20ADAIR.pdf>, 13.03.2012, 18:32

водственото однесување, ја наметнуваат потребата од јасно дефинирана цел и ефективна организација, со цел да се постигнат максимални резултати;

- **Поставување на пример** е потреба која овозможува следење и постигнување. Практиката покажува дека најчесто лошите примери полесно се забележуваат од добрите. Тимот треба да биде место каде се поставуваат само добри примери. Ваквата неопходност е условена од степенот на водствените вештини.

3.7 Тимска ефективност и поддршка

Откако тимот ќе ја достигне фазата на извршување, се појавува потребата од негова ефективност. Ваквите тимови имаат воспоставено јасни правила за справување со проблемите, заедничка визија и висок степен на лојалност на секој поединец. Патот до оваа фаза е исполнет со голем број конфликтни ситуации кои се одлика на претходните фази на неговиот развој. Овде скептицизмот се трансформирал во оптимизам, несигурноста во сигурен пристап кон секоја работа, независноста и поединечниот пристап во зависност и заедништво. Достигнувајќи ја оваа фаза, тимот се одликува со акумулиран потенцијал и моќ кои овозможуваат достигнување состојба на ефективност. Процесот на подобрување се постигнува.¹³⁰

- Со **фокусирање кон корисниците** на производите или услугите;
- Градење на состојба во тимот каде и **најдоброто може да се подобри**. Во контекст на ова, Адигес ќе констатира дека квалитетот претставува патување, а не пристигнување;
- **Подобрување на секоја активност на тимот** што условува анализа на секоја поединечна работа која ќе резултира со воочување на можности за нејзино подобрување;
- **Мерење на сè она што прави тимот** кое овозможува подобрување со примена на прецизно мерење на влезните и излезните елементи, како и целокупниот процес на работа;
- **Ополномоштување/делегирање на членовите на тимот** кое овозможува висок степен на одговорност и посветеност кон тимот.

Основни атрибути на ефективниот тим се:¹³¹

- Високи резултати во постигнувањата;
- Лична, заедничка и споделена визија;
- Взаемна внатрешна одговорност;
- Замаглување (надминување) на формалниот статус;
- Координирани заеднички работни задачи;
- Синергија;
- Натпросечно висок квалитет;
- Креативност и постојано подобрување;
- Висок кредибилитет и доверба;
- Јасност на основната надлежност.

Со остварување на овие атрибути и постигната ефективност, се јавува потребата од тимската поддршка. Достигнувањето на состојбата на ефективност и

¹³⁰ Adair, J. (1986). *Effective team building*, Retrieved from: <http://www.scribd.com/doc/138240851>, 14.07.2013, 12:41

¹³¹ Ibid

ефикасност е полесно остварливо, за разлика од состојбата на нивното задржување во подолг временски период. Задачата на водачот е да врши понатамошно поттикнување и зголемување на степенот на соработка. Тоа ќе го попречи процесот, каде успешноста може да се трансформира во апатија. Членовите на ваквите тимови го развиваат чувството на самоувереност и комодитет што предизвикува отпор кон промените кои се двигатели на развојот на секој процес. Почетната возбуда во ваквите ситуации се маргинализира, што доведува до губење на довербата кон тимскиот концепт. Тоа овозможува појава на страв, конфликти и фрустрации кои предизвикуваат нарушување на меѓучовечките односи во тимот. Вештите водачи создаваат атмосфера во која преовладува спроведување различни видови обуки, како и максимални услови за искусвено учење, кои доведуваат до тимско учење. Тоа ќе овозможи креативен пристап во спротивставувањето на моќните сили кои ги уништуваат продуктивноста, развојот и опстојувањето на тимот.

4. Организациските промени како носители на квалитетот во работењето

4.1 Дефинирање и потреба од промени

Промените се составен дел од нашето живеење. Минатото е поразлично од сегашноста која е основа за промени кои ја градат иднината. Промените претставуваат предизвик и алатка за градење на успех во животот. Слично е во животот на организацијата. Таквите промени се секојдневие. Дел од истите во многу ситуации скоро и не се забележуваат од поголемиот дел на вработените. Но, тие се тука. Поединецот има две можности како ќе се однесува кон промените. Првата алтернатива е да се однесува како истите да не се случуваат. Вториот начин на однесување е нивно прифаќање и негово активно вклучување во процесот на нивното креирање, имплементација и институционализација. Доколку организацијата ја гледаме во целина, ќе констатираме дека во неа се случуваат два типа на промени: индивидуални и организациски. Колку и да сакаме да ги издвоиме, една од друга, двата типа вршат меѓусебна рефлексива.

Промените најчесто развиваат непријатни чувства, кои настануваат како резултат на непознатото кое предизвикува непријатни чувства со различен интензитет. Таквите чувства предизвикуваат страв и отпор кон промените, кои резултираат и со одредена доза на возбуда. Отпорот кон промените најчесто настанува на почетокот. Менаџерот, или подобро водачот на тимот, потребно е да изврши сестрано информирање за промената. Неинформираноста е најголема пречка за нивно прифаќање. Според проф. д-р Цветко Смилевски: „Доволна и сестрана информација за потребите, а тоа значи и за организациската и личната долгорочна корист на промената, е мошне често доволно за да се прифати потребата од промените. Отпорите, свесно или несвесно, вистински се јавуваат во процесот на транзиција од постојаната кон новата, посакувана промена.“¹³²

Во процесот на промени се јавуваат „сили за промени“ и „отпор кон промените.“¹³³ Јасно дефинираната визија за идната состојба го намалува отпорот што резултира во зголемување на движечката сила за промените. Во организациите со развиено организациско учење поединецот или групата развиваат страв од состојбата во која нема промени. Ваквите организации знаат дека, доколку не се случуваат промени, истите се на патот кон згаснување (стареење), односно намалување на нивната ефикасност и ефективност. Промената значи развивање на довербата на поединецот кон организацијата што води до развој на организациската посветеност.

¹³² Смилевски, Ц. (2000). *Предизвикот и мајсторството на организациските промени*, Скопје: ДЕТРА центар, стр. 47

¹³³ Ibid, str. 53

4.2 Организациска дијагноза

Прва фаза или подготовка за промените е дијагноза на состојбите. Таа овозможува „да се утврди постоењето и големината на јазот помеѓу потребната, нормалната и посакуваната ефективност на организацијата и актуелната ефективност.“¹³⁴ Тоа е комплексен и сложен процес кој бара време и примена на голем број на инструменти кои ќе го овозможат тоа, како и различни видови дијагноза:¹³⁵

- **Прелиминарна дијагноза (прелигноза)** која овозможува дијагностицирање и воочување на проблемите и празнините кои се предуслов за намалена успешност на организацијата;
- **Сеопфатната организациска дијагноза (холигноза)** ја дава реалната слика на организацијата од која се воочува потребата за организациска промена;
- **Продлабочена проблемска дијагноза (проблегноза)** која претставува почетокот на креирање на решение за конкретен организациски проблем;
- **Редијагноза** која се јавува при завршување на комплетно завршен циклус со цел воочување на потребата од започнување на нов развоен циклус или кога процесот на трансформација во организацијата, од најразлични причини, имал прекин кој траел подолг временски период.

Со завршување на фазите на дијагностицирање, организацијата влегува во фаза на подобрување на состојбите која се одликува со **готовност за промени**¹³⁶, која е темел на визионирањето каде промената се јавува како механизам за негово достигнување. Настанува процес на култивирање, архитектуирање, енергизирање и трансферирање (ментална или старт на едукативна подготвеност и физичка или трансфер во практиката) на промените.¹³⁷

Промените се процес кој постојано се случува. Секоја промена носи проблеми, кои бараат соодветни решенија. Целта на водството и менаџментот е „решавање на денешните проблеми и подготвување за утрешните.“¹³⁸ Големината на секој човек е во тесна зависност од големината на проблемите кои ги има. „Малите“ луѓе имаат мали проблеми. Нивните проблеми се од типот на „загриженост“ како соседот го дизајнирал својот дом или каков вид патување планира. „Големите“ луѓе имаат големи проблеми и целата своја енергија ја насочуваат кон нивно решавање. Оваа одлика се однесува и на организациите во чиј состав функционираат тимовите кои се место за решавање на проблемите, кои се составен дел од промените.

¹³⁴ Смилевски, Ц. (2000). *Предизвикот и мајсторството на организациските промени*, Скопје: ДЕТРА центар, стр. 176

¹³⁵ Ibid, str. 179

¹³⁶ Ibid, str. 215

¹³⁷ Ibid, str. 275-399

¹³⁸ Адизес, И. (1994). *Овладување со промените: Мокта на взаемната почит и доверба во личниот живот, сејмениот живот, бизнисот и општеството*, Скопје: ДЕТРА центар, стр. 6

4.3. Животни циклуси на организацијата

Успешното водење кон и низ промените е условено од постоењето и примената на менторските алатки.¹³⁹ Една од нив е карактеристиката на животните циклуси на организацијата. Промените се карактеристика и потреба на секој циклус поединечно. Доколку се спроведуваат и имаат конструктивен карактер, го овозможуваат опстојувањето и развојот на организацијата. Организациите кои се флексибилни (создаваат услови за нивна промена) и можат да бидат контролирани ја достигнуваат фазата на топ-форма каде промените се посакувани и намерно се поттикнуваат.

Според Исак Адигес, првата фаза при развојот на секоја организација се нарекува **додворување**.¹⁴⁰ Во оваа фаза се воочуваат идеите и можностите кои ги нуди иднината. Организацијата физички не постои и се сведува на многу разговори за нејзино формирање. Нејзиниот основач постојано и долготрајно ги претставува своите идеи. Многу често дава и такви ветувања за кои подоцна може да зажали. Целта на формирањето на организацијата треба да биде задоволување на одредени потреби на пазарот. Доколу целта се состои во остварување на високи приходи, таквите организации и пред да се формираат и профункционираат, влегуваат во фазата на неуспешност и стареење. Луѓето, кои исклучиво се мотивирани од парите, на првиот проблем се обесхрабруваат и сакаат да се повлечат. За разлика од нив, личностите кои се мотивирани од потребата за задоволување на пазарот, секогаш се подготвени за ризик и постојано се во потрага по добри можности. Адигес вели: „Да се има бебе значи да се биде спремен за него да се грижите во текот на сите детски болести. Смењето секогаш не се слуша по цел ден.“ Кога сите ризици ќе станат доволно големи, организацијата преминува во **фаза на повој**.¹⁴¹ Овде личните односи на вработените се многу блиски. Организацијата се споредува со доенче кое навреме ја бара својата храна. Секојдневно се јавува потреба од капитал кој го нема во доволна мера. Настануваат состојби на земање кредити и позајмување. Наградите и успехите се мали, скоро и невидливи, а жртвите (материјало-физички и духовни) се големи. Во оваа фаза нема процес на делегирање и пренесување на обврските. Организацијата постојано е во фаза на учење од сопствените грешки и искусствените сознанија. Доколку се пребродат сите проблеми, организацијата преминува во фазата „го-го“.¹⁴² Во овој животен циклус идеите правилно функционираат, парите (капиталот) повеќе не се проблем, а продажбата, односно успешното пласирање на услугите постојано се зголемуваат. Настанува процес кога секој член на организацијата, заслепен од сопствениот успех, станува арогантен. Основниот проблем кој се јавува во оваа фаза е тоа што секоја дејност има своја приоритетна важност. Кога организацијата ја доживува вистинската криза, таа успева да ја изгуби, односно да се ослободи од ароганцијата. Сфаќа дека ѝ е потребно воспоставување на правила и соодветна деловна политика. Со тоа влегува во фазата на **адолесценција**.¹⁴³ Премиот кон оваа фаза е тежок, поради потребата да се спроведе:

¹³⁹ Смилевски, Ц. (2000). *Предизвикот и мајсторството на организациските промени*, Скопје: ДЕТРА центар, стр. 505

¹⁴⁰ Adigēs. I. (1994). *Životni ciklusi preduzeča: Kako i zašto preduzeča rastu i umiru i kako ih lečiti*, Novi Sad: Prometej i Beograd: Agora, str. 16

¹⁴¹ Ibid, str. 18

¹⁴² Ibid, str. 33-38

¹⁴³ Ibid, str. 45-52

- **Делегирање на авторитет** кога менаџерот треба да рече: „Подготвен сум да се прилагодам на организацијата, а не организацијата да ја прилагодам на себе-си. Истите правила и деловни политики кои важат за другите, ќе важат и за мене“;
- **Промени во раководењето** што ќе резултира со ангажирање професионален менаџер кој треба да ја стекне улогата на водач на организацијата, кој ќе ги решава дневните проблеми и ќе ја подготвува организацијата за проблемите кои ќе настанат утре;
- **Раздвижување (поместување) на целите.**

Доколку организацијата не успее да го постигне тоа, настанува процес на **патолошки развод** или предвременно стареење. И двете состојби доведуваат до пропаѓање на организацијата. Во спротивно, доколку успешно се совладаат, организацијата преминува во фаза на **топ форма**,¹⁴⁴ која се одликува со:

- Функционални системи и организациска структура;
- Институционализирана визија и креативност;
- Ориентираност кон резултатите и задоволување на потребите на купувачите;
- Правење планови и нивно следење;
- Организацијата, во согласност со очекувањата, работи сè подобро;
- Организацијата може да достигне пораст на продажбата и профитот;
- Организацијата „лансира“ нова организација.

Со достигнување на оваа фаза се јавуваат проблеми кои можат да ја доведат организацијата во стадиум на: аристократија, рана бирократија и бирократија која завршува со смрт на организациските системи. Може да се заклучи дека поминувањето на организацијата во сите стадиуми на животниот процес е проследено со голем напор, многу труд и голема умешност. Како што претходно заклучивме, достигнувањето на топ формата и не е најтешкиот процес. Задржувањето на стабилноста и одржувањето на организацијата во постојана младост е она што бара вистинска работа, жртвување и желба на секој член на организацијата. Тоа може да се достигне доколку организацијата и нејзиниот водач создаваат услови за развој на организациското учење.

4.4 Организациско учење

Организациското учење е процес кој настанува како резултат на индивидуалното учење на секој поединец во организацискиот систем. Но, индивидуалното учење на поединецот не е гаранција дека само по себе ќе се случи организациското учење. Ваквата условеност произлегува од водствените вештини кои се присутни во самата организација. Доколку поединецот, како основна клетка на организацијата, во целост или тимот како нејзин составен дел, не е доволно мотивиран да се фати во „костец“ со сите предизвици кои ги носи современото време, нема да се случи организациско учење. Поединецот најдобро учи од сопственото искуство. Доколку таквите знаења не се споделат, организациското учење нема да се достигне. Системите во кои тоа недостасува се наоѓаат во фаза на постојано стареење, кое, во даден момент, ќе предизвика „умирање“ на целокупната организација. Улогата на водачот во спречување на ваквиот процес е да

¹⁴⁴ Adičes. I. (1994). *Životni ciklusi preduzeča: Kako i zašto preduzeča rastu i umiru i kako ih lečiti*, Novi Sad: Prometej i Beograd: Agora, str. 56-60

создава услови за градење на организациска култура во која мотивираните членови заеднички ќе го достигнат процесот на највисокото учење – организациското.

Според Алберт Бандура,¹⁴⁵ постојат три типа на индивидуално учење, кои го условуваат степенот на организациското учење. Прв и најнизок облик е **имитационото учење**. Тоа настанува во моментот кога поединецот за првпат доаѓа во организацијата. Во таа ситуација тој избира модел (поединец или мала група) кој ќе претставува пример од кој ќе учи по пат на имитирање. Тоа е првиот вид на учење во организацијата кое во наредната фаза преминува во посложен вид, кога поединецот, анализирајќи го своето однесување и знаење, врши корегирање на истото со цел да ги надмине негативните сегменти на однесување и нивна замена со позитивни. Тоа е процес кој настанува со примена на **корективното учење** при достигнување на повисоката фаза на учење-**когнитиво**. Според Крис Аргирис,¹⁴⁶ највисокиот облик на учење настанува со почетоците на **организациското учење**. Во моментите кога организацијата, како целина, ги воочува претходно направените грешки и се обидува истите да ги корегира со преземање на конкретни активности, настанува **единечното учење**. Доколку при корегирањето на грешките во организациското работење се применат и одреден вид на модификации, настанува **двојното учење**. Во услови кога организацијата има големи тешкотии во работењето, кои го доведуваат во прашање нејзиниот опстанок, активностите кои заеднички се применуваат за надминување на ваквата состојба го градат **инструменталното учење**. Највисокиот вид на учење е **генеративното** кое настанува во состојба кога организацијата ја креира својата иднина, а нејзините членови претставуваат активни мислители кои ја определуваат динамиката на работење на секој процес на целокупниот систем. Во контекст на видовите учења, Вилијам Исак¹⁴⁷ ја развива теоријата на т.н. **тројно учење**. Потенцирајќи го дијалогот како стратегија на организациското учење укажува на неговото влијание врз менување на индивидуалните и организациските претпоставки за светот што ги опкружува.

Покрај дијалогот како стратегија на организациското учење, се јавуваат и стратегиите на: лабораториско учење, антиципативно учење, трансфер на формалната обука, како и менаџмент на знаења. Развојот на овие стратегии го овозможува развојот на дисциплините за учење.

4.4.1 Лично мајсторство

Опстанокот и развојот на секој организациски систем е условен од степенот на организациското учење. Негова основна детерминанта, како што претходно беше кажано, е индивидуалното учење каде индивидуата го развива сопствениот кариерен и професионален развој и го достигнува личното мајсторство. „Кога личното мајсторство ќе се претвори во дисциплина, активноста која ја интегрираме во нашите животи, ги отелотворува двете движења (правци) кои лежат во неговата длабочина. Прво е постојаното размислување за она што ни е важно. Често, посветуваме премногу време излегувајќи на крај со проблемите кои не следат на нашиот пат, што предизвикува да забораваме зошто воопшто се наоѓаме на тој пат.

¹⁴⁵ Luthans, F. (1992). *Organizational behavior*, Hightstow: McGraw Hill, Inc, p. 12

¹⁴⁶ Argurys, C. (1976). *Organizational learning and effektive mengement information systems: a prospektus for research*, Working Paper, Combridge: Harvard University, p. 68

¹⁴⁷ Смилевски, Ц. (2001). *Менаџерското образование како стратегија за премин кон пазарно стопанство во Република Македонија*, Институт за социолошко и политичко правни истражувања: Скопје, стр. 42

Тоа резултира од фактот што често имаме нејасно и непрецизно гледиште за тоа што ни е важно.¹⁴⁸ Вториот сегмент или движење е учењето кое овозможува поедноставно да ја согледаме нашата реалност. Доколку знаеме каде се наоѓаме и каде сакаме да стигнеме, веќе се создадени услови за индивидуален и организациски развој. Во моментот кога ќе ја воочиме нашата сегашност и посакуваната иднина настанува процесот на „креативна тензија.“¹⁴⁹ Суштината на личното мајсторство се состои во тоа, како да ја создадеме креативната тензија во нашиот живот и како постојано да ја одржуваме.

Учењето, кое произлегува и го развива личното мајсторство, не претставува процес на усвојување нови информации. Тоа овозможува проширување на нашите способности кои овозможуваат достигнување на резултатите и успехите во нашиот личен и професионален живот. Ваквите личности имаат точно определени цели и визији. За нив визијата не претставува оптоварување или нејасна слика на сопствениот успех. Тоа се личности кои визијата ја доживуваат како предизвик. „Луѓето со висок степен на лично мајсторство постојано учат. Тие никогаш не „стигнуваат.“ Понекогаш јазикот, како во случајот „лично мајсторство“, создава погрешно чувство за недвосмисленост, црно или бело. Но, личното мајсторство не е нешто што поседуваат. Тоа е процес. Тоа е дисциплина на оние кои се активно свесни за своето незнаење, својата некомпетентност за областите во кои можат да се усовршуваат. Тоа се самоуверени личности. Парадоксално? Тоа е само за оние кои не можат да видат дека наградата лежи во патувањето.“¹⁵⁰

Како и во сите сегменти на живеење, така и по однос на развивањето на личното мајсторство постојат личности кои чувствуваат отпор кон оние кои истото го развиваат. Најчесто таквите личности покажуваат голема доза на цинизам. Доколку би извршиле длабока анализа за причините на нивниот цинизам, ќе сфатиме дека се работи за фрустрирани личности кои своите идеи ги претвораат во очекувања. Значи, се работи за луѓе кај кои доминира материјалниот успех во кој нема место за идеали. Тоа се личности кои ги презираат идеалите, а можеби воопшто и не ги сфаќаат, бидејќи тоа е нешто кое претставува дел од духовното богатство, кое го поседуваат само мал дел од луѓето кои го ставаат својот живот во улога на негово достигнување.

4.4.2 Личната визија како дисциплина на личното мајсторство

Етимолошкото потекло на зборот визија произлегува од латинскиот збор **visio** што значи гледање во далечината, претстава за нешто што не постои, слика во нашата фантазија, појава што треба да се случи. Во почетокот таа претставува замаглена слика која, со текот на времето, се избиструва и станува појасна. „Визија без акција е сонување. Акција без визија е случајна активност. Визијата и акцијата заедно можат да го променат светот.“¹⁵¹ Личната визија доаѓа од нашата внатрешност. Визијата значи патување на Месечината. Визијата значи пат околу светот за осумдесет дена. Визијата значи здрава и чиста планета. Визија без чувството за потреба и предизвик, претставува само идеја која и не мора да биде достигната. Ќе се согласиме

¹⁴⁸ Sengi, P. (2007). *Peta disciplina: Umeće i praksa organizacije koja uči* (prevod Slobodan Dimić), Novi Sad: Asee, p. 153

¹⁴⁹ Ibid, str. 153

¹⁵⁰ Ibid, str. 154

¹⁵¹ Петковски, К. (2000). *Водството и ефективната комуникација*, Битола: Киро Дандаро, стр. 223

дека најголемите откритија на човештвото настанале како последица на нечија визија. Многу често личната визија на поединецот е во спротивност со општествените прилики во кои живее. Затоа, личната визија претставува предизвик само за луѓето кои имаат капацитет за градење лично мајсторство.

Ако визијата претставува иднина, а ние се наоѓаме во сегашноста, тогаш секако дека се создава состојба на креативна тензија. Таа настанува во моментот кога ќе сфатиме дека визијата се разликува од нашата сегашност. Во одредени моменти личноста може да се најде во состојба на обесхрабреност и безнадежност. Таквите чувства не се поврзани од креативата тензија, бидејќи претставуваат делови на емоционална тензија. Доколку преовлада емоционалната тензија над креативната, тогаш личноста се враќа на почеток и ја избира сегашноста како доволно добра алтернатива. Ваквите личности, избирајќи го полесниот пат, се откажуваат од процесот на лично мајсторство. Личната визија е визија на поединецот и таа е основа за понатамошно градење на заедничка и споделена визија која е основен предуслов за организациски системи кои се развиваат врз темелите на организациското учење.

4.4.3 Тимско учење

Тимот е група на луѓе кои имаат одредени специјалности. Иако поседуваат сопствени знаења кои меѓусебно треба да ги разменуваат и надградуваат, сепак, успехот од нивното работење произлегува и од нивната умешност за заедничко функционирање. Успехот на индивидуата не може да претставува тимски успех. Индивидуалните постигнувања, доколку не се стават во улога на заедничките цели, се добива состојба каде тимот претставува збир на индивидуи кои се насочени кон различни правци. Тоа е состојба кога енергијата бесцелно се троши. Доколку тимот ја надмине оваа фаза на неуспешно работење, настанува состојба каде поединците имаат ист правец во делувањето. Тоа значи дека секој од нив има сопствена визија од која не се откажува, додека заедничката визија претставува надополнување или продолжување на личната. Секој член на тимот ја зајакнува својата позиција, односно улога, ги збогатува сопствените можности за успешно работење, со што целокупната јачина на тимот се зголемува. Доколку секој поединец станува поединечно доминантен, а заедничкото делување не може да биде усогласено, тимот се наоѓа во состојба на хаотичност каде нема услови за спроведување на тимско учење.

Успешните тимови можат да се споредат со еден музички оркестар. Музичарите имаат сопствен талент и заедничка визија, но нивната умешност да свират заедно во еден акт, е пресудно за нивниот вистински успех. Колку и да изгледа тешко, правилното формирање и функционирање на тимот е неопходност, бидејќи претставува единственото место каде се појавува и гради организациското, односно тимското учење, кое има три димензии:¹⁵²

- Постои потреба за подлабоко размислување за сложените прашања. Овде тимовите мора да научат како да го насочат потенцијалот на повеќето умови и да го направат поинтелигентен од еден ум. Лесно е да се рече, но во организацијата има моќни сили кои имаат тенденција да ја намалат интелигенцијата на тимот во целина во споредба со интелигенцијата на

¹⁵² Sengi, P. (2007). *Peta disciplina: Umeće i praksa organizacije koja uči* (prevod Slobodan Dimić), Novi Sad: Asee, str. 248

поединците кои се составен дел на тимот. Голем дел од овие сили се под директна контрола на членовите на тимот;

- Постои потреба за иновативни, координирани акции. Врвните спортски тимови или големите џез ансамбли се метафора за спонтани, но истовремено и координирани активности. Успешните тимови во организацијата развиваат ист вид на односи, каде секој член на тимот станува свесен за останатите членови и неговата работа е во функција на меѓусебно надополнување;
- Постојат улоги во тимот кои произлегуваат или се поврзани со други тимови. Пример, голем број акции на тимовите на раководење се изведуваат преку други тимови. На тој начин, тимот кој постојано учи, му потпомага на другите тимови кои учат по пат на ширење на искусствената практиката и вештините на тимското учење.

Тимското учење го овозможува развојот на дијалогот преку креативно спротивставување на моќните сили кои се обидуваат да ја условат и попречат неговата појава и развој.

4.4.4 Дијалог како дисциплина на тимското учење

Дијалогот е процес кој создава простор неговите учесници да истражуваат и пронаоѓаат решенија за најчесто тешки теми. Доколку го прифатиме како метода за работа, неопходно треба да се одликува со голема грижа, нежност и висок степен на етичност кај секој негов учесник. Секој поединец, во процесот на дијалог, треба да изгради јасен став за начинот на кој неопходно треба да се „чува“ од својата сопствена сила (да ја гради својата самоконтрола), како и од заведувачката сила на самиот процес, при што неопходно треба да го развива чувството за слобода во тимот каде се остварува овој вид комуникација. Овој разговор овозможува продлабочени разбирања, перцепции, нови модели и патеки по кои се доаѓа до единствената вистина, односно колективната мисла. Дијалогот е начин за надминување на неизвесноста и можните проблеми кои ги носи иднината. Во почетокот неговите учесници немаат (и не треба да имаат) идентични ставови по однос на одредена проблематика. Ваквиот отворен начин на комуникација создава стабилни услови, секој член во целост да биде рамноправен со останатите, што овозможува постепено усогласување на различните мислења и трансформација на деструктивните конфликти во конструктивни. Користејќи ја оваа метода како начин на комуникација, тимот доаѓа до „заедничкото значење“ и „колективен идентитет“ со што се достигнува стадиумот, светот да се гледа со поинакви очи. Дијалогот е „слободен проток на идеи кои трагаат по заедничка основа на мислењето.“¹⁵³ Во овој процес групата се приближува до големиот резервоар на заедничкото мислење, кое не може да се достигне индивидуално. Преку размена на идеи, сугестии, видувања и решенија секој поединец станува побогат за толку, колку што самиот се внесол во него. При реализација на овој процес поединците ги истражуваат проблемите од различни аспекти и врз основа на тоа ги согледуваат недостатоците на своите размислувања. На тој начин ја формираат колективната мисла која е подоследна од индивидуалната. Според Џуди Браун:¹⁵⁴ „Дијалогот е добра конверзација за заднината на нашиот живот. Тој претставува постојано разменување на мисли за

¹⁵³ Јошевска, Ф. Л. (2002). *Дијалогот како стратегија на организациското учење при градење на личното мајсторство*, Битола: АПЕКС, стр. 31

¹⁵⁴ Brown, J. (1993). *Learning organizations*, Sarita Chawla and John Renesh; Produktivity press, Portland, Oregon, p. 153

работи во животот кои имаат најголемо значење. Дава можност да се седне под јаболковото дрво и спонтано да се разговара без агенда и без притисок на времето. Тој е онаков разговор кој е заборавен од современиот свет.“

Секој учесник во дијалогот потребно е да развива вештини за негово водење: **слушање, почитување, суспензија и говорење.**¹⁵⁵ Да се слуша, не значи да се слушаат само зборовите. Тоа значи да се слушне, прифати и остави настрана внатрешниот метеж кој во тие моменти индивидуата го чувствува. Слушањето помага членовите на тимот да станат свесни дека сите учествуваат во создавањето и видеоизменувањето на светот (светот на организацијата). Тоа им овозможува да осознаат дека не се само обични набљудувачи на она што се случува, туку се негови директни креатори. Ваквата состојба ја поврзува оваа вештина со **принципот на учествување.**¹⁵⁶

Почитувањето на одредена личност значи да се гледаат нејзините најблагородни и најдобри особини што овозможува секој учесник во дијалогот да го каже она што го мисли и чувствува. Тоа го достигнува својот најголем облик во состојба на поларизирани ставови на групата. Вештината на почитување се поврзува со **принципот на кохерентност.**¹⁵⁷

Во природата на човекот е да изгради вистини кои никогаш не сака да ги преиспита. Таквата убеденост во нештата го попречува процесот за водење дијалог. Надминување на ваквата состојба се постигнува со развивање на вештината за **суспензија.** Оваа вештина овозможува „бесење“ на сопствените ставови и размислувања, со цел истите да бидат видени од учесниците во дијалогот. Тоа е состојба во која поединецот веднаш не ги прифаќа вистините кои се појавуваат во неговите мисли, туку ги остава да „висат“ заедно со вистините на групата. Ваквата состојба создава услови за нивна анализа од сите аспекти. Вештината за суспензија е поврзана со **принципот на свесност.**¹⁵⁸

Најголем предизвик во дијалогот е вештината на личноста да **говори** со сопствен глас. Тоа е способност да се изнесат сопствените ставови и вистини, без оглед на вијанието на надворешниот свет. При говорењето, личноста треба да се доведе во состојба на смиреност. Се создава чувство дека не знае што да каже, што доведува до појава на внатрешна „**празнина.**“¹⁵⁹ Таквата состојба не треба да предизвика страв и немоќ, бидејќи претставува „**креативна празнина**“¹⁶⁰ во која се формира вистинското значење на мислата. Вештината за говорење е непосредно поврзана со **принципот на одвивање.**¹⁶¹

Седиштето каде единствено може да се случи дијалог е тимот. Формиран од одреден број луѓе дава можност за решавање на проблемите врз основа на заедничката мисла на неговите членови. Тимовите, во кои се случува дијалог, претставуваат кохерентна целина која претставува едно, а не збир на делови. Преку можноста за искажување на различни аспекти за одреден проблем, секој поединец дава придонес за развој на организацискиот систем, а со тоа и за достигнување на организациското учење. Дијалогот овозможува надминување на кризата во заедничкото мислење, а во исто време различните верувања ги трансформира во креативни верувања. Неговата основа се темели врз изградба на

¹⁵⁵ Isaacs, N. W. (1999). *Dialogue and the art of thinking together*, Currency New York, p. 83

¹⁵⁶ Ibid, p. 87

¹⁵⁷ Ibid, p. 117-121

¹⁵⁸ Ibid, p. 144

¹⁵⁹ Ibid, p. 166

¹⁶⁰ Јошевска, Ф. Л. (2002). *Дијалогот како стратегија на организациското учење при градење на личното мајсторство*, Битола: АПЕКС, стр. 41

¹⁶¹ Isaacs, N. W. (1999). *Dialogue and the art of thinking together*, Currency New York, p. 166

„заедничката визија“ која, во даден момент, се подигнува до степен на „споделена визија.“

4.4.5 Заедничка визија

Во 71 година п.н.е. римскиот гладијатор Спартак ја повел армијата робови на востание. По неколку победи, генерал Марко Крас успеал да ги победи. На заробените робови тој им се обратил со зборовите: „Бевте робови и повторно ќе бидете. Но, ќе бидете ослободени од заслужената казна (распнување на крст), како резултат на милоста на римската легија. Сè што треба да направите е да ми го предадете робот Спартак, бидејќи ние не го познаваме. По долго време Спартак станува и вели: Јас сум Спартак! Веднаш по него човекот кој седел до него станува и вели: Јас сум Спартак!...“¹⁶² Така, цела армија робови го кажале истото. Она што е суштинско во ова, тоа е фактот што сите тие доброволно ја избрале смртта, а можеле да го продолжат животот повторно како робови. Факт е дека тие не се жртвувале за Спартак, тука за нивната заедничка визија која значела многу повеќе од нивниот живот како робови.

Заедничката визија е процес кој настанува надвор од планирањето на активностите во организацискиот процес. Тоа е нешто кое не може да се стави на хартија во краток временски период. Стратешките планирања се строго зацртани факти кои треба да се достигнат. Во нив скоро да нема елементи на креативност кои се неопходни за заедничка визија. Визијата е „духовен“¹⁶³ дел на стратегијата. Заедничката визија е процес за кој треба време, услови, здрава организациска клима и култура, изградени вештини за водење дијалог и создадено „седиште“ во кое истата ќе може да се изгради. Личните визији на членовите на тимот, или организацискиот систем како целина, се основа за градење на заедничката визија. Доколку не постои лична визија, не може да се создаде заедничка визија. Но, треба да се прави разлика во фактот што таа не може да биде наметната. Тоа значи дека личната визија на некој од менаџерите, доколку се презентира и наметнува на останатите членови, не секогаш треба да прерасне во заедничка визија. Таа останува само негова лична визија. Доколку истата се прифати, тоа претставува согласување, но не и посветеност. Често се поставува прашањето за тоа како од лична се доаѓа до заедничка визија. Како одговор на ваквото прашање Сенге вели: „Ако ја поделите фотографијата на половина, секој дел ќе претставува само дел од сликата. Но, ако го пресечите холограмот, секој дел ќе претставува недопрена слика. И додека продолжувате да го делите холограмот, без разлика на колку помали делови тоа го правите, секој дел и понатаму ќе ја претставува целата слика. Слично на тоа, кога група на луѓе ја делат визијата на организацијата, секој од нив ја гледа сопствената слика за организацијата како најдобра. Сите тие се одговорни за целината, а не само за својот дел.“¹⁶⁴

Организациите треба да развиваат услови за градење на овој тип визија. Секој поединец во организацијата треба да се чувствува доволно слободен да може да го каже својот став и да ја искаже својата визија. Главна улога при креирањето на ваквиот процес имаат водачите кои создаваат услови и ги охрабруваат своите членови.

¹⁶² Sengi, P. (2007). *Peta disciplina: Umeće i praksa organizacije koja uči* (prevod Slobodan Dimić), Novi Sad: Asee, p. 219

¹⁶³ Кралев, Т. (1996). *Основи на менаџмент*, Скопје: ЦИМ, стр. 440

¹⁶⁴ Sengi, P. (2007). *Peta disciplina: Umeće i praksa organizacije koja uči* (prevod Slobodan Dimić), Novi Sad: Asee, str. 226

Тоа е процес кој бара голема умешност која се нарекува **уметност на визионерско водство**.¹⁶⁵ Создавањето на заедничката визија е условена од можноста за организациско учење. Средините во кои нема учење, не создаваат услови за визионирање. Учењето е напорен процес кој бара интелектуални, духовни и физички жртви. Тоа во дадени моменти доведува и до чувство на болка и крајна исцрпеност. Во такви услови на учење енергијата на издржливост доаѓа од заедничката визија која е мотив повеќе да се издржи на патот кон успехот кој е резултат на учењето во организацијата. Како што и претходно беше кажано, во вакви услови настанува креативна тензија која овозможува примена и трансформација на стекнатите знаења во креативни активности во секојдневното работење и достигнување на крајната цел. Инамори¹⁶⁶ вели: „Не размислувајте за тоа што претставува визијата, туку што со неа се постигнува.“ Визијата го овозможува достигнувањето на заедничката цел која овозможува отворање на нови можности и размислувања. Таа создава услови секој поединец да го доживува системот, во кој работи, како свој. Го развива чувството на посветеност и предаденост. Создава можности за задоволување на потребата за самоактуелизација која е највисокиот мотивационен фактор како предуслов за успешно работење и постојано докажување на работното место, како составен и нераскинлив дел на организацијата. Седиште на заедничката визија е дијалогот кој овозможува градење на ментални модели кои соодветствуваат со потребата за развој на организацијата како императив за ефикасно и ефективно работење.

4.4.6 Ментални модели

Менталните модели претставуваат начин на кој го гледаме светот околу нас. Тие се огледало на нашето размислување, однесување и делување во средината во која живееме или работиме. Честа појава во нашето секојдневие е фактот нашите најдобри идеи да не успеваат во практиката. Колку и да се обидуваме најчесто стратегиите за нивно достигнување не успеваме да ги трансформираме во акции. Тоа не е резултат на степенот на нашата намера или волја. Причината тие да не успеат се наоѓа во менталните модели. Организациите кои имаат капацитет за организациско учење ја воочиле важноста на оваа проблематика и создаваат услови за успешно учење и управување со менталните модели. Во својата книга „Новата наука на умот“ Ховарт Гарднер¹⁶⁷ вели: „Според мене, главното достигнување на когнитивната наука е демонстрација на нивоата на менталната застапеност која е активна во различни аспекти на човековото однесување.“

Она што претставува основна одлика на карактерот на човекот е потребата да останат под контрола и да ги потисне чувствата, кои настануваат како резултат на несогласување на одредени одлуки или состојби, длабоко во себе. Ваквата појава Аргирис ја објаснува со потребата да се остане настрана со цел да се избегнат непријатностите како во приватниот живот, така и при работата во организацијата.

Градењето на менталните модели е долготраен процес. За да се појасни ова, треба да се согледаат одредени секојдневни појави. Две личности со различни модели на размислување различно гледаат една иста работа. Кога би се довеле во ситуација да извршат опишување на истата работа (објект, појава, состојба и сл.), тие секогаш тоа го прават на различен начин кој е во согласност со различните детали кои

¹⁶⁵ Петковски, К. (2000). *Водството и ефективната комуникација*, Битола: Киро Дандаро, стр. 234

¹⁶⁶ Sengi, P. (2007). *Peta disciplina: Umeće i praksa organizacije koja uči* (prevod Slobodan Dimić), Novi Sad: Asee, str. 221

¹⁶⁷ Ibid, str. 185

ги гледаат во нештата. Констатирајќи ја ваквата појава, станува јасно дека градењето на заедништво во формирањето на менталните модели е процес кој бара многу време, енергија (заедничка и поединечна), напор и услови кои се најстабилни во седиштето на дијалогот.

Проблемот на градење на менталните модели не се состои во тоа дали истите се погрешни или точни. Најголем проблем е кога тие се потиснати во потсвеста и личноста е убедена во исправноста на истите. Таквите ментални модели се толку силни што личноста не чувствува за потребно истите да ги преиспитува или променува. Тоа претставува нивна вистина која е дадена и засекогаш е прифатена од неговата личност. Според Сенге:¹⁶⁸ „Бидејќи некои од моделите се неиспитани, тие остануваат непроменети. Како се менува светот, се продлабочува јазот помеѓу овие непроменети ментални модели и сегашноста, што доведува до зголемување на бројот на контрапродуктивни акции.“ Разликите во менталните модели доведуваат до конфликтна состојба која е производ на нашите размислувања и потребата да вршиме генерализација на другите. Тие го диктираат нашето однесување и нашата перцепција за светот во кој живееме и работиме. Честа појава, во која не се развиваат менталните модели, се голем број на состаноци. Секој од нас се довел во ситуација да учествува на долготраен состанок (три, четири или повеќе саати) каде не се поставило ниту едно или можеби само неколку прашања по однос на одредена проблематика или донесена одлука. Тргувајќи од сопствената размисла да не се „замериме“ со другите, често се повлекуваме и воопшто не учествуваме во дискусиите, доколку организаторот на состанокот го овозможил тоа. Уште еднаш ќе констатираме дека личноста која е на првата позиција на тимот или организацијата од особена важност е да биде водач, бидејќи водачите ја имаат таа вештина да создадат услови за отворена дискусија и слобода, секој член да го искаже својот став по однос на одредена работа. Создавајќи услови за конструктивно решавање на проблемите и конфликтите, секој поединец ја развива потребата за отворено размислување и преиспитување на своите претпоставки за нештата. Таквиот процес создава услови за истражување на основите врз кои ги градиме нашите ментални модели.

Истражувајќи ја оваа област, Аргирис доаѓа до сознание дека нашето однесување најчесто произлегува од нашите заклучоци кои резултираат од набљудување на однесувањето на другите и разговорот со нив. Користејќи ги содржините на она што сме го опсервирале, вршиме градење на нашите претпоставки, заклучоци, уверувања и размислуваме за акциите кои ќе ги преземиме. Градејќи го ваквиот систем, нашите размислувања стануваа поапстрактни. Поради фактот што нашите ментални модели најчесто имаат грешки, таквите грешки претставуваат грешки во апстракцијата.

Градењето на „здрави“ ментални модели овозможува изнесување на сопствената вистина на површина и водење на продуктивна дискусија за разликите во нашите ставови. Современите организации ја зголемуваат заедничката способност за развивање на ментални модели што овозможува учење на нови вештини кои ќе доведат до институционализација на иновациите во однесувањето. „До најпродуктивно учење обично се доаѓа кога менаџерите вршат комбинирање на вештините на застапување и испитување. Синоним за ова е „реципрочното испитување“ што подразбира секое мислење да биде експлицитно и да биде предмет на јавно преиспитување. Ова создава атмосфера на вистинска ранливост. Никој не ги крие доказите за своите гледишта и не ги усовршува без притоа да ги отвори за да

¹⁶⁸Sengi, P. (2007). *Peta disciplina: Umeće i praksa organizacije koja uči* (prevod Slobodan Dimić), Novi Sad: Asee, str. 187

бидат достапни за преиспитување. Кога испитувањето и застапувањето се во состојба на рамнотежа, нема да вршиме испитување на резонирањата од гледиште на другите, туку своите гледишта ги изнесуваме на таков начин како да ги откриваме сопствените претпоставки и ги повикуваме другите да ги испитуваат.¹⁶⁹ Ваквите услови на учење овозможуваат личноста да се доведе во состојба во која ќе осознае и ќе признае дека грешел по однос на своите ставови и размислувања за кои бил убеден дека претставуваат вистина. Но, според Сенге, процесот на учење не завршува тука. Настанува фаза во која личноста врши промена и креирање на нови акции кои настанале како резултат на промената на менталниот модел. Ќе се согласиме дека настанува процес каде претходните сознанија и ставови, кои настанале движејќи се по фазите на учење, не само што ќе бидат имплементирани, туку ќе се изврши нивна институционализација која се става во улога на постудиозно организациско учење како предуслов за ефикасен и ефективен организациски систем.

4.4.7 Системско мислење

Организациските системи, кои се наоѓаат во фазата на „растење“, имаат потреба од **учење кое е ориентирано кон иднината**.¹⁷⁰ Ваквото учење се темели врз насочување на вниманието во правец на предвидување на иднината врз основа на сегашноста. Она што претставува хендикеп на модерниот свет и размислувањето во истиот е фрагментираниот однос кон анализа и гледање на работите. Системското мислење овозможува глобалистички пристап во набљудувањето и доживувањето на светот, односно организацијата како негов составен дел. „Со примена на овој тип мислење пасивноста преминува во активност, реактивноста оди кон проактивност, конкурентноста се ретрансформира во соработка, а комплексноста ја создава едноставноста.“¹⁷¹ Настанува процес на ново системско мислење кое го развива чувството за припадност кон целината. Се создава интеграција на разумот и интуицијата. Луѓето со развиено лично мајсторство ваквата интеграција ја прават природно и спонтано. Интуицијата е нешто кое се гради како резултат на нашата потсвест за нештата и нивното случување. Често знае да не биде поткрепена со нашата логика. Нејзиното потекло и причините со кои може да биде објаснета се далеку од нашите можности. Сепак, кога таа се јавува, личноста е убедена во исправноста на постапките за реализација на активностите кои се во улога на нејзино спроведување. Најголем дел од научните откритија настануваат надвор од рационалното размислување. Доколку ја одделиме, односно извршиме фрагментација на разумот од интуицијата, тогаш не би ги достигнале најголемите откритија кои се гордост на научната мисла. Традиционалниот начин на размислување ја наметнува потребата да се најде виновникот за одредена работа. Развивајќи го системското мислење: „...согледуваме дека сите сме робови на структурата, која е втисната во начинот на нашето размислување... Нашите настојувања да ги пронаоѓаме недостатоците на другите постојано избледнуваат... Навикнати сме сочувствувањето да го гледаме како емотивна состојба, која произлегува од нашата грижа кон другите.

¹⁶⁹ Sengi, P. (2007). *Peta disciplina: Umeće i praksa organizacije koja uči* (prevod Slobodan Dimić), Novi Sad: Asee, str. 212

¹⁷⁰ Sengi, M. P. (1994). *Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*, New York: Doubleday, p. 378

¹⁷¹ Јошевска, Ф. Л. (2002). *Дијалогот како стратегија на организациското учење при градење на личното мајсторство*, Битола: АПЕКС, стр. 21

Но, тоа е втемелено и во свеста. Врз основа на моите искуства, додека луѓето согледуваат сè повеќе системи во чија внатрешност работат и додека јасно ги разбираат притисоците кои влијаат еден на друг, природно е дека тие развиваат сè повеќе сочувство и емпатија.¹⁷² Вистинскиот успех се темели врз целината. Достигнувајќи ја заедничката визија, поединецот ја црпи енергијата на целиот тим или група. Успехот носи нова енергија во тимот која е основа за понатамошно достигнување на некоја друга заедничка визија.

Системското мислење не може да се достигне без правилно формирани ментални модели. Организацииските системи во кои нивните менаџери се убедени во фактот дека нивните размислувања и ставови претставуваат вистини, а не претпоставки, никогаш нема да создадат услови за градење на ментални модели кои се составен дел од организациското учење и кои ја водат организацијата кон успехот. Според Сенге: „Системското мислење е подеднакво важно за ефективна работа со менталните модели. Современите истражувања покажуваат дека поголем дел од нашите ментални модели се системски погрешни. Во нив недостасува критичкиот однос на фидбек, тие погрешно ги проценуваат прекините и често се фокусираат на варијабли кои се видливи, без висок степен на урамнотеженост... Разбирањето на овие грешки може да ни помогне да воочиме каде доминантните ментални модели ќе бидат најслаби и каде ќе биде потребно нешто повеќе од „изнесување на површината“ на менаџерските ментални модели, со цел да се дојде до ефективни одлуки.“¹⁷³

Многу визии никогаш не успеваат да ја достигнат фазата на нивно проширување и трансформација во заедничка визија. Тоа е резултат на средината во која не е развиено системското мислење. Визијата претставува слика на она што сакаме да го достигнеме и „станува жива сила кога луѓето навистина ќе поверуваат дека можат да ја изменат својата иднина.“¹⁷⁴ Менаџерите, кои имаат вграден став дека не можат да ја изменат иднината, никогаш нема да бидат добри водачи. Тие немаат чувство и потреба за градење на системско мислење. Креативната тензија ја доживуваат како товар кој не сакаат и не умеат да го носат, а акциите кои се потребни за да се достигне истата ги гледаат како проблеми кои го нарушуваат нивниот мирен и стабилен живот во организацијата.

Дијалогот е стратегија за развивање на системското мислење. Тоа е седиште кое овозможува движење по четири полиња на развој кои претставуваат патека по која одејќи, поединецот и групата, го развиваат овој тип на највисоко мислење. Достигнувајќи го заедничкото значење и ослободувајќи се од притисокот на сопствените вистини, личноста развива вештини за формирање на мисловно однесување со користење на системски пристап кон работите.

Тимското, а со тоа и организациското учење, е ограничено доколку не постои системското мислење. Доколку личноста како поединец има системски пристап кон анализа и воочување на одреден проблем, средината го отфрлува неговото гледиште како резултат на отпорот кој се јавува кај во истата. Тимот кој применува дијалогот, го развива системското мислење кое се темели врз правилно формирани ментални модели и гради заедничка визија, е безбедно место кое овозможува јазикот на поединецот да стане јазик на тимот. Според Дејвид Бом, (Sengi. P., 2007) „Јазикот има колективен карактер. Учењето на новиот јазик, значи учење како со помош на јазикот се менуваат мислењата. Не постои поефикасен начин од употребата на истиот, а до тоа доаѓа кога тимот ќе започне да го учи јазикот на системското мислење.“

¹⁷² Sengi, P. (2007). *Peta disciplina: Umeće i praksa organizacije koja uči* (prevod Slobodan Dimić), Novi Sad: Asee, str. 182

¹⁷³ Ibid, str. 216

¹⁷⁴ Ibid, str. 244

5. Лидерството како современ пристап во менаџментот

5.1 Дефинирање на лидерството/водството

Водството е составен дел на управувањето. Често поставувано прашање е дали добриот менаџер, по дефиниција, е и добар водач и обратно. Посакуваниот одговор би дал потврдување на ваквото прашање. Но, дали секогаш е така? Искуствата покажуваат дека разликата помеѓу менаџментот и водството е во фактот дека менаџерите наредуваат да се реализираат одредени активности, додека водачите создаваат услови вработените да сакаат да ги реализираат таквите активности. Менаџерите се борат со тешкотиите, додека водачите се справуваат со промените. Менаџерите се справуваат со проблемите, водачите ги предизвикуваат промените. Менаџерите ја насочуваат својата енергија кон контролирање, водачите вршат мотивирање и инспирирање на вработените и го развиваат чувството за самоконтрола.

Постојат четири популарни митови за водството:¹⁷⁵

- **Секој може да биде лидер** - не е точно. Многу менаџери немаат доволна автентичност или знаење за сопствените вредности да бидат водачи;
- **Водството носи деловни резултати** - не секогаш. Доколку водството е поврзано со деловни (работни) резултати, не би постоеле тешкотии и проблеми во препознавањето, односно идентификувањето на водачот. Сепак, состојбите не се секогаш толку едноставни. Многу често целите и успехот на организацијата можат да го достигнат највисокото ниво со примена на менаџментот, додека пак успешните водачи не донесуваат секогаш позитивен резултат за краток временски период;
- **Луѓето кои го достигнуваат врвот, секогаш се водачи** - не секогаш. Најголемата заблуда е таа која укажува дека луѓето кои се наоѓаат на највисоката лидерска позиција, се водачи. Практиката покажува дека најчесто ваквите позиции се стекнуваат како резултат на политички и други слични влијанија. Од друга страна, водачите можат да припаѓаат на пониски хиерархиски нивоа на организацијата, но она што е значајно е фактот дека тие имаат свои следбеници;
- **Водачите се успешни тренери** - ретко. Водачите вршат инспирирање на своите следбеници. Тие го поттикнуваат чувството на сигурност, храброст и ја подигнуваат нивната сила и енергија. Водачите, во мал дел, се обучувачи, односно тренери.

По однос на водството и лошата практика во која често се прави погрешен избор на водач, Маслов¹⁷⁶ вели: „Личноста која се стреми да ја добие моќта, поради моќ, најверојатно е личност на која моќта не треба да ѝ припадне. Таквите личности имаат тенденција кон користење на моќта на многу лош начин; да ја надминуваат,

¹⁷⁵ Grofee, R. & Jones, G. (2003). *Why should anyone be lead by you, Leadership insights*, Harvard Business School Press, p. 64

¹⁷⁶ Maslow, H. A. (2004). *Psihologija o menadžmentu* (prevod Branislava Vukić, Marijana Curguz), Novi Sad: Adižes, str. 188

зголемуваат и да ја употребат за задоволување на сопствената себичност.“

Во своите истражувања Милехам и Спеис¹⁷⁷ дошле до следните заклучни согледувања: „Ако менаџментот е наука, водството претставува уметност. Ако во менаџментот преовладува објективноста, во водството преовладува субјективноста. Ако во менаџментот се раководи со глава, водството се спроведува со срце. Ако менаџментот посакува да има развиена ефикасност, водството се стреми кон ефективност. Менаџментот ја гледа сегашноста, водството се стреми кон иднината. Менаџментот го почитува редот, водството – промените и неизвесноста како предизвик. Менаџментот ја претпочита сигурноста, а водството го обожава ризикот. Менаџментот се темели врз планирања, водството го спроведува насочувањето.“ Како надградување на оваа дилема е и размислата дали водството е вештина која може да се научи од некој друг. Секако дека одговорот на оваа дилема упатува дека оваа вештина се развива и стекнува само по пат на сопственото искуство кое треба да се темели на принципи, идеи и идеали. Многу често се бара разграничување и воочување на заедничките карактеристики и разлики на водството и управувањето. Но, секако дека нема потреба да се „губи“ време во тоа дали во дадена прилика ќе се користи поимот водство или управување. Крајната цел е да се постигнат посакуваните резултати.

Постојат повеќе дефиниции за водството кои заслужуваат посебно внимание:¹⁷⁸

- Водството е процес на правење избор за тоа како треба да се постапува со луѓето при давање на наредби со цел да се влијае на нив и врз трансформацијата на изборите кои се ставаат во акција;
- Водството е способност за мобилизација на другите кои сакаат да се „борат“ за реализација на заедничките настојувања (цели);
- Водството е процес на влијание врз интерпретација на настаните од страна на следбениците, избор на целите на групата или организацијата, организирање на работните активности со цел да се постигнат целите, одржување на кооперативни односи и тимска работа, како и обезбедување на поддршка и кооперација од луѓето кои се надвор од групата или организацијата;
- Водството е процес во кој поединецот влијае врз членовите на групата во правец на остварување на заедничките цели.

Факт е дека постојат одредени разлики кои произлегуваат од различните дефиниции за водството. Сепак, може да се заклучи дека¹⁷⁹:

- Водството е процес;
- Водството е влијание;
- Водството се случува во групите (тимовите);
- Водството ги вклучува целите и, пред сè, значи насочување на енергијата на групата кон заедничкиот фокус на нештата.

Водството претставува подготвеност да се признае сопствената грешка. Водачот треба во секој момент да биде подготвен јавно да каже дека се гордее со секој член на неговиот тим, да умее да побара мислење, да запраша што неговите следбеници сакаат, да знае да се заблагодари, како и да има доблест неговото јас да го стави во функција на зборот ние. Процесот на создавање на водач е во аналогија со работата на диригентот во музиката. Во услови на добра музичка изведба „кога

¹⁷⁷ Петковски, К. (2000). *Водството и ефективната комуникација*, Битола: Киро Дандаро, стр. 56

¹⁷⁸ Lončarević, R. (2007). *Menadžment*, Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 307

¹⁷⁹ Northouse, P. (2004). *Leadership-Theory and Practice*, 33rd Edition, Sage Publikations, Inc, California, p.3

музиката завршува, музичарите длабоко воздивнуваат и велат: Толку ми е мило што бев дел од нешто величествено! Додека диригентот се врти кон публиката, и според нивниот аплауз, сфаќа дека публиката мисли: Толку ми е мило што бев дел од нешто величествено!¹⁸⁰

Неговиот личен пример е императив за неговата успешна водствена улога. Тој може да бара од своите соработници само она со што самиот се одликува. „Не прави, како што некои пастири прават, ми го покажа стрмниот и трновит пат до рајот, додека самиот тој гази по патот на јаглики и флертување“¹⁸¹ (Шекспир). Водењето е давање пример, а не кажување. Кажувањето без личен пример претставува манипулација.

5.2 Генерички особини на успешен водач

Според Џон Адаир,¹⁸² постојат повеќе генерички особини кои потребно е да ги поседува секој водач:

- **Ентузијазам** - не постои водач кој го нема ваквото чувство. Тоа е одлика која го води напред и која му дава енергија да ги надминува сите тешкотии кои стојат на патот до крајниот резултат. Ваквите личности проблемите и тешкотиите ги гледаат како предизвик, а не како препрека која тешко се поминува;
- **Интегритет** - ова е квалитет кој создава услови за градење на доверба кај сите следбеници. Нивни приоритетни вредности се добрината и вистината. Довербата е клучна алатка која овозможува чувство на сигурност, на сите членови на тимот, на патот до крајната заедничка цел;
- **Цврстина** - водачите се личности кои бараат многу од своите следбеници. Тоа се луѓе кои се одликуваат со високи стандарди, но и со голема флексибилност. Многу честа појава е чувството на непријатност кое се јавува доколку тие се во наша близина од причина што водачите имаат крајно високи очекувања. Тоа доведува да бидат многу почитувани, но не секогаш и популарни;
- **Праведност** - водачите се луѓе кои сите свои следбеници ги гледаат рамноправно. Тоа се личности кои ги ценат исклучиво само вредностите на поединецот и успешноста на нивната работа, врз основа на што ги определуваат наградите и казните;
- **Топлина** - водството претставува испреплетеност на срцето и разумот. Адаир вели: „Луѓето кои се ладни како риба, никогаш не можат да бидат добри водачи.“ „На моите следбеници срце од љубов, за мене срце од челик.“ (Св.Августин);
- **Понизност** - тоа е квалитет кој го имаат само најдобрите водачи. Доколку личноста поседува елементи на ароганција никогаш нема да биде човек со кој луѓето ќе сакаат да работат. Добриот водач треба да биде секогаш подготвен да слушне за неговите недостатоци и постојано да се бори против сопственото его. Според Лао Цу:¹⁸³ „Водачот е најдобар кога луѓето едвај знаат дека постои. Тој не е толку добар кога луѓето го слушаат и му се воодушевуваат. Најлошо е кога го презираат. Ако водачот не успева да ги цени луѓето, тогаш ни тие нема

¹⁸⁰ Maslow, H. A. (2004). *Psihologija o menadžmentu* (prevod Braniskava Vukić, Marijana Curguz), Novi Sad: Adizes, str. 196

¹⁸¹ Adair, J. (2007). *Develop Your Leadership Skills*, London and Philadelphia: KOGAN PAGE, p. 53

¹⁸² Ibid, p. 6,7

¹⁸³ Ibid, p. 56

да го ценат него. Добар водач е оној кој зборува малку, кога неговата работа е завршена, неговата цел исполнета и кога сите ќе речат: Ние самите го направивме ова.“ Успешните водачи во својот работен, па и приватен живот имаат доволно успеси за да не бидат разочарани, но и доволно неуспеси за да останат скромни;

- **Доверба** - квалитет кој овозможува развивање на самодоверба кој е од исклучително значење за секој водач. Доколку следбениците воочат дека тоа е одлика на нивниот водач, тие ќе се чувствуваат многу сигурно на патот по кој одат. Сепак, ваквата самодоверба мора да биде контролирана до крајни граници со цел истата да не премине во самоувереност што создава можности за појава на арогантно однесување кое ќе ја уништи понизноста како клучна детерминанта на секој добар водач.

Ваквите особини потребно е во целост да бидат вградени во личноста на водачот. Доколку недостига некоја од нив, настанува проблем во самото водство. Низ историјата постоеле голем број водачи кои ја немале карактеристиката на интегритет, топлина и понизност (пример, големите војсководители кои ги предизвикале и воделе најголемите војни во историјата на човештвото). Историјата докажала дека ваквите водачи, порано или подоцна, паѓаат од пиедесталот кој се одликувал со висок степен на самоувереност и арогантност. Од овие причини во литературата се поставени разлики меѓу добар водач и водач за добро.

Водството во многу зависи од ситуацијата. Во одредени моменти едно лице може да се појави како водач, а во друга ситуација не. Историјата покажува дека Винстон Черчил бил одличен водач за време на војна, додека во услови на мирно владеење неговите водствени способности воочливо биле намалени.

5.3 Потребата од водство и негова условеност

Водството е неопходна потреба во сите нивоа на хиерархиската поставеност на организацијата. Тоа е потреба која претставува елемент на успешното функционирање на тимовите каде постојат три основни постулати: поединец, задача и потребите на тимот. Добриот водач обезбедува преклопување на овие три елементи и создава услови за нивно функционирање кое произлегува од синергијата. Доколку трите елементи се во услови на нивна фрагментација, тогаш постои проблем кој произлегува од самиот водач. Воспоставената средина, во која синергијата е состојба на тимот која директно произлегува од водствените вештини и способности, овозможува услови за достигнување на претходно определените цели, каде членовите се максимално мотивирани и го чувствуваат тимот како свој.

Водството е условено од присутноста на видовите авторитет¹⁸⁴ во личноста на водачот:

- **Авторитет на позиција и ранг** - најчесто присутен кај голем број на менаџери кои, искористувајќи ја својата моќ, даваат наредби од типот: „Ти мораш да го направиш тоа, бидејќи јас така велам!“;
- **Авторитет на знаење** - произлегува од професионалните способности на менаџерот, од неговото познавање на целокупната работа. Најчесто ваквиот авторитет создава услови за почит и сигурност кај вработените во организацијата, односно следбениците на тимот;

¹⁸⁴ Adair, J. (2007). *Develop Your Leadership Skills*, London and Philadelphia: KOGAN PAGE, p. 11

- **Авторитет на личноста** - кој произлегува од харизмата на самиот водач. Таа е квалитет на личноста што ги поттикнува луѓето да го следат водачот. Клучната димензија на харизматското водство се однесува на односите кои се воспоставуваат помеѓу водачот и неговите следбеници;
- **Морален авторитет** - по пат на сопствен пример и однесување, се бара и останатите да направат одредена жртва.

Анализирајќи ги овие видови авторитет, со право може да се констатира дека добриот водач неопходно мора да ги поседува сите четири видови (фрагментираното постоење на само некои од нив претставува одлика на менаџерите, а не и на водачите). Доколку водачот го нема моралниот авторитет, тој нема легитимно право да бара одредени „жртви“ од своите следбеници. Доколку тоа и го прави жртвата која другите членови на тимот ја прават, односно даваат ќе предизвика кај секој од нив фрустрација, неправедност и искористеност. Тоа се чувства кои оневозможуваат тимот за работа да биде место со конструктивна и пријатна атмосфера за работа. Водачот мора да има и развиен авторитет на знаење. Во услови кога тој недостасува кај членовите на тимот се создава чувство на страв и несигурност, а атмосферата за работа се одликува со анархичност и хаотичност. Водачот потребно е да поседува и харизма. Постојат големи разлики во поглед на ова прашање. Некои теории упатуваат дека харизмата и не е неопходна за личноста на секој водач. Но, како може да се замисли еден водач без харизма? Тоа е енергија која овозможува привлекување на следбениците кои ќе имаат мотив повеќе да го почитуваат својот водач и да одат по заедничкиот пат, кој, многу често, може да биде трновит и тежок. Таа овозможува во секој следбеник да се развива чувството на стравопочит, верност, па дури и емоционална зависност. Секако дека е потребно водачот да има соодветна позиција и ранг во организацијата со цел да ја познава целокупната состојба на системот во кој припаѓа и да има големо влијание врз активностите на истиот.

Повторно ќе се навратиме на трите области на тимот: поединец, задача и тимот, односно неговите потреби. Тоа се три кругови кои меѓусебно се поврзани и претставуваат кохерентна целина. Секој од нив влијае на останатите два. Значи, доколку постојат фрагментарно, тие не ја постигнуваат својата цел без разлика за кое ниво на организираност се работи. Водачот во тимот потребно е да врши стимулирање на останатите членови и истите да ги фокусира врз заедничката визија на тимот. Односно, тој треба да создаде сигурност кај секој член на тимот со тоа што ќе покаже дека знае каде се оди и каде треба да се стигне. Водството значи патување. Доколку личноста не е подготвена за тоа, тогаш таа не може да се нарече водач. Неговата улога е да создаде услови за креативно однесување во процесот на соодветен пристап кон промените кои треба да се гледаат како предизвик и можност за напредување и успешност на системот.

5.4 Функции на водството

Функциите на водството треба да се гледаат во целина, а не поединечно. Доколку недостига некоја од нив, тогаш постои проблем во функционирањето на комплетната улога на водачот.

Планирање¹⁸⁵. Процесот на планирање овозможува воочување каде сте сега и каде сакате да стигнете во моментот кога ќе ги остварите вашите цели. Ваквата функција ја наметнува потребата од определување, односно давање одговор на прашањата: „Што да се направи?“, „Зошто да се направи?“, „Како нештото да се направи?“, „Кога тоа треба да се случи?“, „Каде треба да се случи?“ и „Кој треба тоа да го направи?“. Постојат големи разлики по однос на прашањето до каде водачот треба сам да го направи планот и од каде изготвувањето на таквиот план треба да го споделува со останатите членови на тимот. Поновите истражувања укажуваат дека, доколку членовите на тимот имаат голема заслуга при изготвувањето на планирањата, тогаш нивното партиципирање и овластување при негово спроведување ќе биде многу поголемо и поуспешно. Сепак, не треба да се оди до крајна граница. Доколку водачот им даде целосно овластување при планирањето и спроведувањето на активностите, многу често може да се случи да ја изгуби контролата на крајниот исход. Добрите водачи можностите за партиципација и донесување на одлуки од страна на членовите на тимот ги менуваат во зависност од карактерот и сложеноста на работата, од нивната компетентност, како и времето кое им е на располагање. Најчесто успешните и докажаните водачи се доследни при донесување на одлуките, но истовремено и крајно флексибилни кога се работи за заедничка активност со нивните следбеници. Според Маслов:¹⁸⁶ „Луѓето не се делат на водачи и следбеници. Секој добро ја знае целта и дава сопствен придонес да се стигне до неа. Според тоа, тој е подеднакво генерал, колку и секој друг.“ Секој план, со цел да биде успешен и да ги даде очекуваните резултати, често треба да биде тестиран и да претрпува одредени промени, кои треба да бидат контролирани со цел истиот да не се доведе во состојба на конфузност.

Брифинг¹⁸⁷. Тоа е комуникациска вештина која водачот постојано треба да ја развива и применува во секојдневното функционирање на тимот. Тоа е ефикасно зборување кое бара максимална подготвеност, јасно и недвосмислено искажување, едноставно излагање на работите, без многу комплицирани прашања и коментари. Водачот своето зборување треба да го збогатува со доза на соодветен хумор. Крајната цел, која би ја постигнал, е со максимално вградување елементи на ентузијазам, возбуда и предизвик во излагањето. На тој начин ќе ја подигне мотивираноста за постигнување на успех на секој член на тимот. Во ваквите говори може да бидат дозволени и елементи на самоувереност која ќе ја зголеми самодовербата, довербата и сигурноста на сите оние кои го слушаат. Добрите водачи зборуваат со тон кој одговара на содржината на кажаното. Тој никогаш не се доведува во состојба на непотребно подигнување на гласот, бидејќи знае дека тоа го попречува процесот на слушање и разбирање. „Не можам да ве слушнам што ми велите затоа што викате“ (Зулу). Брифинг сесиите создаваат можност од комплетно информирање за целите и достигнувањето на задачите на тимот, задоволување на потребите секој член на тимот да го каже своето размислување, како и воочување на

¹⁸⁵ Adair, J. (2007). *Develop Your Leadership Skills*, London and Philadelphia: KOGAN PAGE, p. 30

¹⁸⁶ Maslow, H. A. (2004). *Psihologija o menadžmentu* (prevod Braniskava Vukić, Marijana Curguz), Novi Sad: Adižes, str. 195

¹⁸⁷ Adair, J. (2007). *Develop Your Leadership Skills*, London and Philadelphia: KOGAN PAGE, p. 33

индивидуалните и тимските потреби, со цел нивно задоволување, кое оди во прилог на ефикасно и ефективно функционирање на тимската работа.

Градењето на тимови претставува процес кој се разликува во зависност од тоа дали тимот е претходно формиран или се работи за тим кој самиот водач го формира. Најчесто претходно формираните тимови бараат поголем напор и вештина за нивно водење. Голем дел од овие тимови се составени од членови кои „зрачат“ со сомнеж и скептицизам. Таквите тимови живеат во минатото кое најчесто е препрека да се достигне иднината. Формираните тимови во веќе изградена култура и клима за работа, која е далеку од посакуваната, претставуваат предизвик за добриот водач. Првата средба со членовите е од големо и пресудно значење, се памети за цело време и претставува основа за понатамошно успешно функционирање на тимот. Првата средба значи споделување на визијата, искажување на сопствените ставови и решителноста за достигнување на успех, градење на почетна доверба која во иднина би се развивала како резултат на постигнатите дела и создавање заедничка позитивна атмосфера за понатамошното функционирање која ќе даде услови за промена и градење на здрава тимска, односно организациска култура.

Контрола. Тимовите се одредена група на луѓе кои, работејќи заедно, настојуваат да го достигнат посакуваниот успех и цел. Основен предуслов за нивно успешно функционирање е синергијата која претставува нешто повеќе од збир на луѓе на еден ист простор. Синергијата значи кога обичниот метал (железо) се претвора во благороден метал (злато). Синергијата значи кога 2 плус 2 стануваат 5. За да се постигне ваквата посакувана состојба, потребно е максимално искористување на расположливите ресурси на тимот и целосно искористување на нивната заедничка и индивидуална енергија. Губењето на енергијата значи губење на можностите за достигнување на успехот. Со цел да се достигне ваква состојба, потребна е максимална контрола. Контролата не значи губење на слободата. Успешните водачи знаат дека најдобра контрола е самоконтролата на секој поединец во тимот. Самоконтролата ја развива дисциплината како услов за достигнување на максимален успех. Тимовите кои се темелат на контрола немаат можност да го почувствуваат благодетот на водството. Добрите водачи ја спроведуваат контролата која не се прави со контрола. Контролата носи чувство на отуѓеност, страв и стрес. Самоконтролата ги подигнува одговорноста, креативноста, како и чувството за припадност. Контролата носи демотивација, а самоконтролата ја подигнува мотивацијата која е предуслов за индивидуален и тимски развој.

Оценување. Тоа значи да се има претходно определени вредности и соодветни критериуми со цел да се постигнат максимални ефекти од истото. Се оценува ефикасноста на работата. Водачот треба да создаде услови членовите на тимот сами да извршат пресметување и самооценување на својата работа врз основа на претходно определените вредности. Во услови на реализација на ваквиот процес, водачот прави оценување на тимот. Најдобрата евалуација на тимот се прави во тешки услови кои ја наметнуваат потребата од промени. Успешните тимови секогаш треба да бидат „будни.“ Проблемите кои се секојдневна појава претставуваат креативна состојба која ги води напред кон успехот. Водачот потребно е да има рамноправен третман кон секој член на тимот. Неговото оценување не се однесува само на поединецот, туку и на тимот во целост. Оценувањето треба да биде спроведено во соодветни моменти. Тоа не смее да развива чувство на товар и неизвесност. Тоа е демократски и либерален процес кој во себе ги нема елементите на бирократијата.

Мотивација. Постојат различни теории кои различно ја третираат мотивацијата. Абрахам Маслоу ги претставува петте скалила на хиерархијата за

мотивираност. Тој смета дека во моментот кога ќе бидат задоволени основните физиолошки и безбедносни потреби, се јавува потребата од љубов и припадност што доведува до надминување на чувството на осаменост и отуѓеност. Кога ќе бидат задоволени и овие потреби, според Маслов, потребата за почитување станува доминантна. Со задоволување на самопочитувањето и почитувањето од другите, личноста станува самоуверена и чувствува дека е вредна за системот во кој припаѓа. Доколку оваа потреба не е задоволена, настанува состојба на фрустрација која доведува до отуѓеност, инфериорност и беспомошност. Највисоко на пирамидата на потребите Маслов ја става самоактуелизацијата. Тоа е потреба да се постигне максимумот во работењето преку развивање на сопствениот потенцијал и дарбата која му е дадена на секој поединец. Колку самоактуелизацијата ќе биде развиена кај членовите во тимот, во голем дел зависи од умешноста на водачот.

Теоријата на Маслов често е предмет за разлики и дилеми во голем број дискусии и научни истражувања. Така, Џон Адаир смета дека ваквата теорија на Маслов претставува половина вистина, бидејќи, според него, само половина од потребите доаѓаат од нашата внатрешност. Останатата половина од мотивационите потреби се условени и претставуваат резултат на вештините и соодветниот однос на водачот. Најзначаен предуслов за мотивирање на членовите на тимот е максимална мотивираност на тој што ги води. Доколку водачот не е целосно посветен, мотивиран и со развиено чувство за ентузијазам, тогаш нема сомнеж дека не треба да очекува, луѓето кои го следат да бидат мотивирани. Значи, личниот пример е основен и прв предуслов за мотивираност на тимот. Но, секако дека ова не е доволно. При формирањето на тимовите потребно е да се изберат членови кои сакаат да бидат мотивирани, бидејќи постојат типови на личности кои не даваат можност да бидат мотивирани. Јасно поставените цели на тимот, кои реално можат да бидат достигнати, се основна алатка за мотивација на тимовите во целина. Тоа овозможува водење на тимот и секој поединец во него, напред кон успехот. Притоа се создаваат максимални услови за фер награди и признанија кои ќе бидат темелени исклучиво на рамноправност и непристрасност.

Организирањето претставува уредување, структурирање или реструктурирање со цел формирање на комплетно функционална целина. Организирањето претставува потреба, вештина и една од функциите на водачите. Градењето на системите претставува дел од активноста на добрите водачи. Неговата улога е да врши нивно создавање, но и менување во зависност од потребите, во ситуација кога истите стануваат нефункционални и контрапродуктивни. Водејќи ја правилно тимската работа, водачот овозможува системот да стане ефикасен и ефективен.

Како подфункција на организирањето се јавува потребата од администрирање. Во минатото се сметало дека водачите на тимовите би требало да извршат делегирање на административните активности. Делегирањето на одговорностите претставува неопходна карактерна особина на водачот, но постојат и такви состојби кои не можат да бидат делегирани. Денес условите на развиена компјутерска технологија, го олеснуваат извршувањето на ваквата функција која станува неопходност и потреба. Водачот растоварајќи ги, со дел од административните активности членовите на тимот, создава поголеми можности и време истите да бидат многу покреативни и поуспешни при реализацијата на задачите кои произлегуваат од нивните тимски улоги.

Планирањето на времето е составен дел од организирањето. Доколку се согласиме со фактот дека времето е пари, тогаш треба мудро и рационално да го користиме (потрошиме). Со цел водачот да биде добар планер на времето, потребно е да биде вешт делегатор, одличен организатор и да развива способности за успешно

изведување на состаноци. Во контекст на ова, Питер Дракер вели, дека само водачите кои умеат да управуваат со времето можат да управуваат со сè.

5.5 Водството како процес

Една од најтешките области за истражување во областа на општествените науки е водството. Тоа се поврзува со демократијата, правичноста и партиципативното одлучување. Тоа започнува и завршува со луѓе. Претставува „способност да се обединат луѓето околу некоја заедничка цел и особина која влева доверба.“¹⁸⁸

Визијата е нешто кое во прв акт се поврзува со водството. Таа е основа за постоење на целокупната организација, а со тоа и за постоењето на тимовите. Тоа е процес на креирање на иднината со преземање на соодветни активности во сегашноста. „Да се има визија, не значи главата да биде во облаци, туку очите, срцето и духот да бидат отворени и да се има доверба во сопствената интуиција. Најзначајно е, да се преземе нешто во врска со тоа, што ни го кажува интуицијата.“¹⁸⁹ Втор сегмент на водството е инспирацијата. Да се инспирира значи да се создадат услови за „дишење“ кое е основа на животот. Значи, инспирацијата е божествен дар кој му дава живот на целокупниот организациски систем. Водството обезбедува надеж и им дава важност на вработените.

Водството е патување, но не само на еден човек (водачот). Неговото патување доследно го следат неговите следбеници. Тој секогаш се наоѓа напред. Таквото растојание е доволно големо да ги воочува сите препреки, проблеми и предизвици кои доаѓаат, но не и премногу далеку неговите следбеници да не можат да го видат. Тоа е следбеништво. Водството претставува процес, а не позиција. Во истиот момент кога ќе се доближи и безрезервно ќе се држи до зачувување на позицијата, тоа престанува да биде водство. Водството е меѓусебно влијание и соработка. Тоа е желба и потреба на секоја личност во таквиот процес. Следбениците мора да имаат развиена и цврста желба да бидат водени, во спротивност, водачите не би имале кого да водат. Значи, водството, со други зборови, е следбеништво.

Водството, во исто време, претставува партнерство. Во ваквата релација главната одговорност за целокупните активности ја презема водачот, додека благосостојбата и среќата од успехот се на страната на следбениците. Партнерството значи размена на цели. Примената на дијалогот и здравата комуникациска релација создава услови за градење споделена, односно заедничка визија. Ваквиот партнерски однос овозможува создавање клима која дава можности да се каже сопствениот став иако е различен од другите, без притоа да следат негативни последици и санкции. Во вакви услови секој член на тимот, па и пошироко (организацијата), го наметнува преземањето на личната одговорност за целокупните состојби и тековните активности во работењето. Апсолутната чесност, како одлика на партнерскиот однос, е запознавање со вистината која многу полесно се прифаќа колку и да е неповолна.

Тоа ги вклучува двете страни на човековото искуство: рационалниот и емоционалниот аспект. Состојбите, во кои тие многу често се наоѓаат, се комплексни и исклучително сложени. Нивните следбеници, како индивидуи се емоционални и рационални суштества. Од таа причина, методите и техниките кои водачите ги користат за надминување на одредени состојби, како и последиците од истите, мора да бидат со рационален и емоционален карактер. Така, на пример, воспоставувањето

¹⁸⁸ Петковски, К. (2000). *Водството и ефективната комуникација*, Битола: Киро Дандаро, стр. 5

¹⁸⁹ Ibid, str. 223

на целите претставува рационален пристап, но, за да се остварат, водачот потребно е да ја подигне инспирацијата и мотивацијата кај своите следбеници. Целите треба да се чувствуваат како предизвик. Значи, водачот мора да го користи и емоционалниот аспект на своите водствени вештини. Она што треба да се нагласи е опасноста која произлегува од состојбите кога се подигнати емоционалните чувства кај следбениците. Тие мора контролирано, позитивно и конструктивно да бидат користени, со цел да бидат ставени во улога на постигнување на заеднички цели.

Во секојдневната практика често се појавува отпор кон водството. Основни стратегии за негово надминување се:¹⁹⁰

- Комуницирањето;
- Кооперацијата;
- Координацијата.

Водачот мора да комуницира ефективно и често. Таквата комуникација треба да биде со секој член на тимот (следбеник), како и чести обраќања до тимот како целина. Водството ја претпочита двонасочната комуникација. Таа дава можност да се слушне и соговорникот, а не да се даде само наредба, информација или претходно донесена одлука. Водството го наметнува дијалогот како непоходност и потреба за донесување на заеднички и споделени одлуки и визији.

Кооперативноста е начин или пример за заедничка работа и дејствување на луѓето заради постигнување на заеднички цели и добра. Кооперативноста и соработката се неопходност и потреба. Доколку не претставуваат одлика на тимот, најголемата одговорност за тоа ја носи водачот кој не ги презел сите потребни мерки за нивно развивање. Неговиот личен пример и овде е од пресудно значење. Соработката создава услови за флексибилно и отворено однесување, што, од друга страна, овозможува компромис. Во средините каде нема кооперативност и соработка постои натпревар и конкурентност што доведува до состојби на недоверба и организациска отуѓеност.

Координацијата е во тесна врска со комуникацијата и кооперативноста. Таа е процес на поврзување на сите функции во организацијата со цел истите да претставуваат една функционална целина. Лошата комуникација и недостигот на соработка ја оневозможуваат координацијата.

Искусните водачи умеат да користат различни методи и техники за надминување на отпорот кон нивното водство. Примената на точни информации и податоци ги подобрува условите на комуникацијата, кооперацијата и координацијата. Во такви услови се јавуваат бранители и поддржувачи на промените, а следбениците развиваат позитивни ставови по однос на истите. Тоа е долготраен, но максимално ефективен процес. Секојдневната практика потврдува дека неинформираноста на вработените доведува до состојби на дезинформирање кое во даден момент станува вистина. Таквата „вистина“ создава услови за деструктивна тензија, која во секој поединец развива отпор кон промените. Неинформираноста доведува до нарушување на можностите за успешна комуникација, а соработката престанува како помеѓу членовите на тимот или воопшто вработените во организацискиот систем, така и кон нивниот водач. Нарушените односи се основа за чести недоразбирања и деструктивни конфликти кои одат во прилог на создавање на пречки во координацијата. Изградениот отпор кон промените, а со тоа и кон водачот, може да биде толку силен што во многу ситуации може да има долготрајни последици. Враќањето на довербата е долготраен процес. Затоа, успешните водачи знаат дека своето водство секогаш треба да го темелат на навремена и точна

¹⁹⁰ Петковски, К. (2000). *Водството и ефективната комуникација*, Битола: Киро Дандаро, стр. 95

информираност, искреност, чесност...

5.6 Ситуационо водство и негово зајакнување

Појавата на ситуационото водство¹⁹¹ е наметнато од современиот начин на работа кој дава време и овозможува брзо реализирање на задачите. Луѓето со различни одлики и перформанси заедно се ангажираат при градењето на платформата на решението. Овој начин на работа е проследен со голем број ризици и опасност, кои ја наметнуваат потребата од промена на стилот на однесувањето на водачот во зависност од настанатата ситуација. Стилските на водство се менуваат во зависност од ситуацијата. Водачот треба да биде максимално флексибилен за да може да го менува водствениот стил.

Генералниот тип на водство се поврзува со однесувањето кон задачата и врските во средината на работата. Однесувањето по задачата е во тесна врска со постигнувањето на целта, додека пак однесувањето по врска претставува поим кој ги објаснува интерперсоналните односи во организацијата или тимот како нејзин составен дел, кои овозможуваат креирање на удобна психолошка средина. Значи, водачот има грижа за производството и грижа за луѓето. Водствениот стил на однесување се менува во зависност од компетенциите на вработените при извршувањето на своите задачи и нивната посветеност во работата.

Според ситуациониот пристап, Херси и Бланчард¹⁹² градат модел во кој се определени четири видови на стилови на водство, кои се резултат на начинот на однесување во зависност од ситуацијата.

- **Водачи кои даваат наредби/наредувачки стил** вршат дефинирање на улогите и задачите на следбениците и вршат нивно набљудување од непосредна близина. Комуникацијата е еднонасочна, бидејќи сите одлуки се донесуваат од страна на водачот;
- **Лидери тренери/обучувачи/поучувачи** вршат дефинирање на улогите и задачите. По однос на донесување на одлуките бараат предлози и мислења од страна на своите следбеници, но одлучувањето го прават сами. Комуникацијата при ваквиот стил на водство најчесто добива елементи на двонасочност;
- **Поддржувачкото водство** се одликува со висок степен на двонасочна комуникација, при што водачот го олеснува процесот на одлучување, но контролата постепено преминува кај неговите следбеници;
- **Делегирачкото водство** е стил на владеење кој овозможува водачот да биде вклучен во одлучувањето и решавањето на проблемите, но контролата сè уште е во рацете на следбениците кои одлучуваат кога водачот ќе биде вклучен во овој процес.

Четири видови стилови имаат свои предности и недостатоци. Водачот не треба да се определи за еден од нив и целосно да се придржува кон истиот. Претходно беше наведено дека една од одликите на водачот е неговата способност за флексибилност. Од ваквата одлика произлегува неговата способност да се адаптира на новите ситуации и да применува стил кој одговара на тоа. Паралелно со примената на потребниот стил, тој треба да гради природен стил на водење со кој ќе биде препознатлив во својата средина и пошироко.

¹⁹¹ Roy, R. (2006). *Situational Leadership and Empowerment*, Retrieved from: http://www.academia.edu/6167265/Situational_Leadership_and_Empowerment, 16.07.2013, 10:22

¹⁹² Петковски, К. (2000). *Водството и ефективната комуникација*, Битола: Киро Дандаро, стр. 169

Стилот кој го избира водачот е условен од компетенцијата и посветеноста на следбениците, што влијае врз нивниот развој кој поминува низ четири нивоа:¹⁹³

- Првото ниво се одликува со состојба кога следбениците имаат низок степен на компетенција, но висока посветеност. Ваквата состојба е условена од недостиг на специфични вештини кои следбениците треба да ги имаат. Она што претставува карактеристика на ова развојно ниво е високиот степен на волја и желба да учат и да ги применуваат добиените упатства од водачот;
- Второто развојно ниво се одликува со средна компетенција, но истовремено ниска посветеност. Следбениците имаат одредени вештини, но тие не се во толкава мера оспособени да можат самостојно да ги извршуваат;
- Следното ниво е состојба на висока компетентност, но варијабилна посветеност кога следбениците се со високо развиени вештини и способности, но истовремено им недостига самодоверба и мотивација што го попречува процесот на самостојно, добро и брзо дејствување;
- Највисокото ниво на развојот на следбениците се одликува со висока компетенција и висока посветеност која резултира од фактот секој следбеник да има развиени вештини и способности, богато искуство и развиено чувство дека се способни самостојно да ја извршуваат работата. Во дадени ситуации тие можат во многу работи да имаат поголема вештина за извршување во споредба со нивниот водач.

Како што постои ситуационо водство, така постојат нивоа на развој на следбениците во зависност од ситуацијата. Постојат ситуации каде следбениците имаат развиени вештини, висок степен на мотивираност и изградено чувство дека самостојно можат да ги извршуваат задачите, но немаат специфични вештини кои се неопходни за реализацијата на одредена активност. Постојат и такви ситуации каде следбениците поседуваат висок степен на развиени вештини за изведување на активностите, но не се мотивирани и немаат самодоверба тоа самостојно да го направат.

Ситуационото водство претставува способност да се изгради природен стил на водење. Потребно е перманентно вежбање на различни операции кои одговараат на предиспозициите и карактеристиките на водачот и неговите следбеници. Тоа ја наметнува потребата од креирање на средина која е удобна за целокупното функционирање на следбениците и нивниот водач. Ситуационото водство ја наметнува потребата од планирање на задачи и назначување на поединци кои истите ќе ги реализираат, во зависност од достигнатото ниво на индивидуален развој. Тоа ја наметнува потребата од креирање на средина која создава услови за извршување на активностите и дискусија за настанатите ситуации. Ситуационото водство бара создавање на планови за поврзување на активностите и вработените, нивно следење, проверување и корегирање. Таквото водство врши охрабрување на секој следбеник и создава услови за отворен пристап во кој, секоја прилика за јавна пофалба, како последица на нивното напредување, во целост ќе биде искористена.

¹⁹³ Roy, R. (2006). *Situational Leadership and Empowerment*, Retrieved from: http://www.academia.edu/6167265/Situational_Leadership_and_Empowerment, 16.07.2013, 10:22

5.7 Развивање идни водачи

Потребата од развивање на водството станува дел од политиката на најуспешните компании во светот. Тие согледале дека ефективното водство прилагодено на ситуациите дава можности за максимални ефекти во работењето и достигнување на резултати кои на поинаков начин и со стратегии кои го немаат концептот на водство не можат да бидат постигнати. Во контекст на ова, Адаир споделува едно од многуте искуства:¹⁹⁴

„Има ли воопшто организации кои развиваат водачи? Ме запрашаа двајца главни управни директори на ICI. Седеа со мене во мојата канцеларија во Универзитетот Сари, каде неодамна станав првиот светски професор на Студиите за водство.

Таа 1981 година не беше добра година за ICI, предводникот на британската индустрија, како што оваа компанија беше универзално препознатлива. Ми беше кажано дека ICI таа година не подели дивиденда, за првпат од 1926 година. Седум од нивните девет одделенија пријавиле загуба. ICI беше на погрешен пазар – работеше со хемикалии на големо наспроти специјализираните, додека нејзините 60.000 менаџери и вработени беа зафатени со назадно работење и бирократска организациска култура.

Како се развиваше водството. На ниво на компанија, идентификувавме шест нови видови на политика, кажуваа управните директори на ICI. На врвот на листата е да развиваме менаџери-водачи. Кои се организациите кои развиваат водачи? - прашуваа. Кого ни препорачувате да ни биде пример?

Се сеќавам на тишината кога погледнав надвот од прозорецот. Околу триста организации таа година учествуваа на курсеви за обука на водачи базирани на мојот модел на акциско-центрирано водство... На мој предлог, ICI избра 25 млади менаџери од сите девет ограноци на средба која траеше пет дена. Наша задача беше да разработиме водствена развојна стратегија за ICI, стратегија за развивање на водачи. Тоа беше првпат некоја организација, јавна или приватна, да го направи тоа.

Неколку дена подоцна, Џон Харви-Џонс беше назначен за претседател и една вечер ни се придружи. Тој ги сподели со нас неговите стратешки идеи за групата, јасно ставајќи ни на знаење дека трансформацијата на менаџерите во бизнис водачи е витален дел од неговата стратегија. Тој додаде дека ќе започне од врвот на компанијата и се надева дека ќе се сретнеме некаде на средината... На крајот од петтата година на заедничко работење, ICI беше првата британска компанија во историјата која направила профит од една милијарда фунти во текот на една година. Се разбира, и други фактори, освен оној на водството, влијаеја врз нивниот резултат, но засекогаш се воспостави цврстата врска меѓу доброто водство и бизнис успехот. Како што вели грчкиот поет Еврипид, десет војници паметно водени ќе победат стотици без водство.“

Водството е потреба на секое ниво на организацијата. Тимското водство претставува водење на 10 до 15 луѓе. Операционите водачи се одговорни за различни бизнис единици во кои се вклучени повеќе тимови. Операциониот водач е одговорен за водачите на тимовите кои му се подредени и претставуваат дел од целокупното операционо ниво на организацијата. На највисокото стратешко ниво водачот е одговорен за целокупното водење на организацијата. Ефикасноста и ефективноста на организацијата се достигнува со беспрекорно водство на трите нивоа. Градење на стратегија за развивање на водството претставува потреба на модерниот пристап на

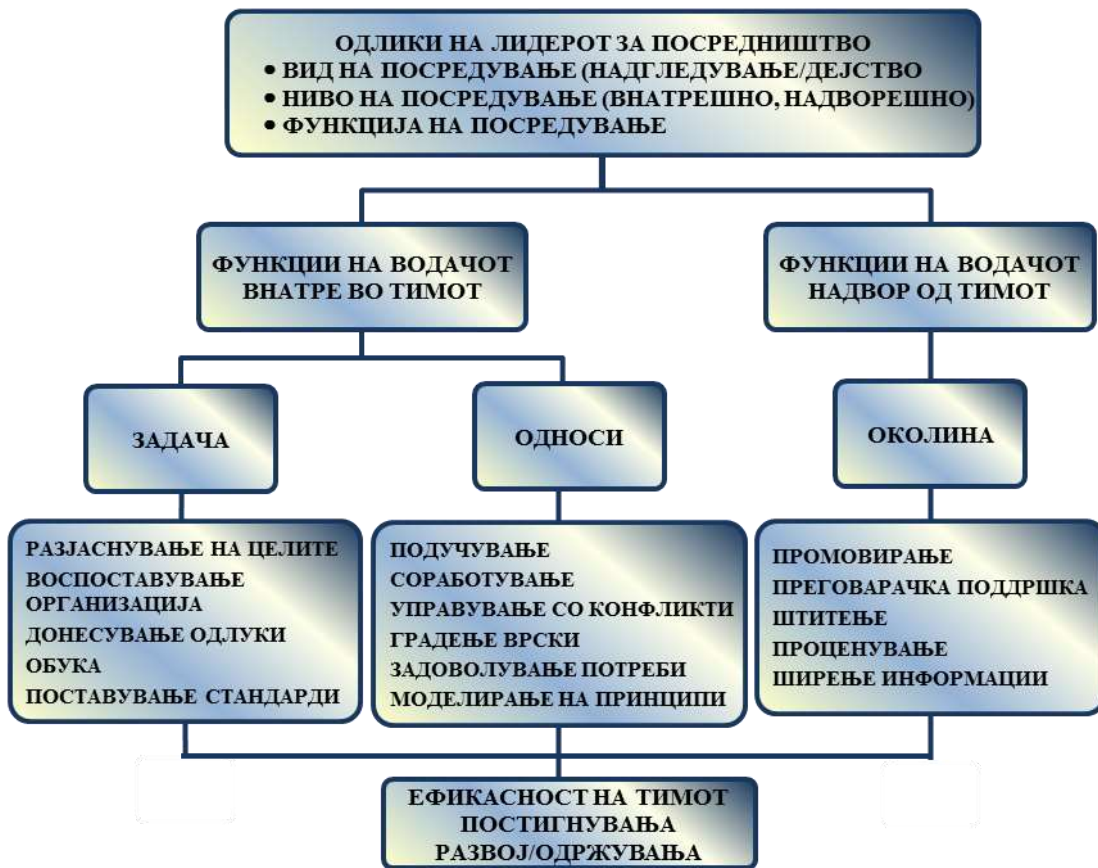
¹⁹⁴ Adair, J. (2005). *Developing tomorrow's leaders*, Retrieved from: <http://www.johnadair.co.uk/articles/Developingtomorrowsleaders.pdf>, 16.07.2013, 17:10

работење на секоја организација. Потребата од правилен избор на лица кои се поставуваат на одговорни места е многу значајна работа. Доколку во организацијата има поголем потенцијал на вешти менаџери, тогаш можноста за избор на водач ќе биде многу поголема. Правилниот избор претставува значаен дел од успехот, во спротивно, организацијата ќе има проблем. Во прилог на ова е пораката на една поговорка која гласи: „Доколку на чело на крдо лавови поставите магаре, тогаш и лавовите ќе станат магариња.“

Развојот на водството акцентот го става на обуката на водачите. Тие треба да ја посетуваат секоја внатрешна и надворешна обука за развој. Таквите обуки треба да бидат ефективни и ефикасни. Ефективноста произлегува од влијанието за развивање на водачите, а ефикасноста од времето и парите кои се неопходни за нејзино организирање и спроведување. На овие обуки водачот треба да го насочи своето внимание кон развивање на вештините за слушање, бидејќи она што денес претставува потреба на современите организации се водачи кои умеат да слушаат.

6. Модели на тимско водство

Во литературата постојат голем број на модели кои го објаснуваат процесот на тимското водство. Во оваа прилика ќе бидат разгледани два. Тоа е моделот на Хил и на Адаир врз основа на кои се направени истражувања за потребите на овој труд. Она што е заедничко и за двата модели е заедничкиот став на двата автори, дека тимското водство и организациската рамка претставуваат фактори кои ги овозможуваат организациската ефикасност и ефективност.



Сл 3: Модел на тимско водство според Хил¹⁹⁵

Овој модел акцентот на тимското водство го става на водствената функција, односно посредништвото како главен елемент на водството. Посредништвото значи олеснување или воспоставување на релации и врски кои овозможуваат поедноставно и прецизно извршување на работните задачи. Тоа се остварува на сите нивоа на хиерархиската поставеност. Ако менаџерот врши проширување на веќе постоечките

¹⁹⁵ Редактирани предавања од книга во печат на д-р Константин Петковски: „Стратегиски менаџмент“

дејности на организацијата, водачот со своето посредништво овозможува заживување на таквата идеја и го поттикнува процесот на нејзиното извршување. При таквото посредништво главна алатка која го потпомага развојот на организацијата е препознавање и поттикнување на идните потенцијали кои можат креативно да бидат искористени. Посредништвото е процес кој се остварува на сите нивоа на организациска поставеност. Тоа може да биде посредништво во тимот, помеѓу неговите членови, посредништво помеѓу повеќе тимови од исто или различно ниво на организациската структурална поставеност. Посредништвото значи и посредување со менаџерите на организационите единици кои припаѓаат на организациското ниво каде е формиран тимот, како и менаџерите на пониските или повисоките нивоа. Овој вид на посредување се јавува во организацијата, односно уште се нарекува внатрешно или интерно посредување. За разлика од ова посредништвото како потреба на водството се остварува, односно треба да се остварува и со надворешната средина која е еден од предусловите за достигнување на комплетната ефикасност на организацијата. Посредништвото со надворешната средина значи посредување со добавувачите, потрошувачите, акционерите во организацијата и останатите стејхолдери кои претставуваат надворешна средина со која организацијата непосредно или посредно е поврзана и условена.

Ваквите односи овозможуваат процес на иновирање што претставува една од клучните карактеристики на добриот водач. Неговата вештина произлегува од градење на состојби во тимот и воопшто во организацијата за прифаќање на иновациите и промените како движечка сила за развој, кои во минатото претставувале причина за отпор на вработените, како и кај делови на менаџерските структури.

Врз основа на ова произлегуваат и функциите кои претставуваат потреба на секој водач:

- Функции во тимот;
- Функции надвор од тимот.

Функциите на водачот внатре во тимот ја наметнуваат потребата од определување на задачите, како и формирање и развивање на односите во тимот.

Кога се остварува процесот на определување на задачите, од кои произлегуваат понатамошните активности и акции на членовите на тимот, потребно е определување на одреден број на предуслови. Една од најбитните работи е **разјаснување на целите**. Кога се зборува за целите пред истите правилно, концизно и целосно да бидат објаснети, а со тоа да бидат разбрани и прифатени од членовите на тимот, истите треба да задоволат одредени карактеристики. Прво, треба да бидат добро осмислени и да дадат можност за воочување на она што се посакува и кон што се настојува да се дојде. Целите треба да бидат јасно формулирани што ќе овозможи нивно правилно сфаќање од страна на сите членови на тимот. Друга карактеристика е нивната реална остварливост што го поттикнува моралот и мотивираноста на нејзините извршители. При овој процес на донесување на целите, потребно е да се води сметка за нивната поврзаност со претходно донесените цели, односно истите да претставуваат дел од една контактибилна целина. Нивното дефинирање подразбира и прецизно определување на временска рамка, која овозможува јасна претстава за тоа во кој временски период треба да бидат остварени резултатите кои го овозможуваат нивното достигнување. Она што е од особена важност за целите кои претставуваат главен фактор за успешно тимско работење е истите да претставуваат предизвик за членовите на тимот. Предизвикот значи мотивација на сите членови на тимот, за развивање на нивните вештини кои се потребни за спроведување на активностите и остварување на планираните резултати. Карактеристиката на

релевантност ќе ја овозможува нејзината улога во процесот на достигнување на заедничката визија на тимот, мисијата и стратегиите кои се во тесна поврзаност и од кои произлегуваат одговорностите и вештините за нивно постигнување. Вака определените цели лесно можат да бидат разјаснети од водачите и целосно прифатени од страна на неговите следбеници, односно останатите членови на тимот.

Една од задачите на водачот е **воспоставување на организација** на целокупната работа во тимот. Организацијата значи создавање на организациски претпоставки за ефикасно и ефективно достигнување на целите на тимот. Воспоставување на организација значи правилно формирање на тимот со членови кои во целост ќе одговараат на барањата кои произлегуваат од поставените цели. При ваквото формирање на организациската поставеност на тимот од големо значење е правилната застапеност на поединци кои ќе извршуваат одредени улоги. Водачот мора да се придржува врз начелото дека тимовите треба да се одликуваат со висок степен на различност во карактерите, способностите, знаењата и вештините. Поединците треба да имаат специјализирани вештини. Ваквите разлики, со добра организација на тимот, ќе ја овозможат неговата успешност. Улогата на водачот во ваквите ситуации е да врши интеграција и координација. Значи, организацијата претставува функција на уредување или формирање на кохерентна целина. Ваквиот процес се остварува и со структурирање или реструктурирање кое ќе оди во прилог на постигнување на состојба каде секој елемент ќе функционира како дел од една функционална целина. Во зависност од потребите, водачот при ваква организација, може да формира и подтимови кои ќе функционираат како составен дел на тимот.

Донесување на одлуки е клучната потреба на секој водач. Постојаните промени, кои постојано се случуваат во работата, водачите ги прифаќаат како предизвик. Таквите промени, објективно, создаваат простор за појава на проблеми, кои неопходно мора да бидат добро управувани. Управувањето значи донесување на одлуки, како и спроведување на истите. Најефикасен начин за донесување на одлуките претставуваат комлементарните тимови, кои во себе ги содржат улогите на (P) производител, (I) интегратор, (E) претприемач и (A) администратор. Улогата на производителот овозможува донесување на ефективна одлука која ги задоволува потребите, кои биле причина за нејзино донесување. Најчесто со вакви одлуки се овозможува краткотрајна ефективност на тимовите што се рефлектира на целокупната организација. Улогата на администраторот овозможува донесување на одлуки кои одат во прилог на систематичноста и програмирањето на активностите кои се остваруваат со минимално ангажирање на расположливите ресурси. Со ова се постигнува краткорочна ефикасност. Улогата на претприемачот овозможува донесување на одлуки кои се однесуваат на тоа што ќе се работи во наредниот период. Тоа значи донесување на одлуки со кои ќе се постигне подготвеност за она што ќе донесе утрешницата. Ваквата улога создава можност тимот да ја добие одликата на проактивност. Со донесување на вакви одлуки се постигнува долгорочна ефективност. Улогата на интеграторот овозможува создавање на култура за работа која се темели врз принципите на меѓузависност, способност за прилагодување, висок степен на соработка, размена на информации и ставови, како и развивање на синергијата како основна цел поради која се формираат тимовите и по која се разликуваат од останатите видови на групно работење. Ваквата улога го овозможува достигнувањето на долгорочната ефикасност на тимот.

Со цел правилно извршување на покомплексни задачи, од каде произлегува потребата за висок степен на специјализација на способностите и знаењата, се наметнува потребата од организирање на соодветни **обуки** на членовите на тимот. Во претходните теми беше потенцирана потребата од организациското и тимското

учење. „Современите приоди кон менаџментот упатуваат на фактот дека организациите вредат толку, колку што изнесува нивниот интелектуален капитал.“¹⁹⁶ Од оваа причина се наметнува потребата од перманентно усовршување на вработените, а со тоа и членовите на тимот, кои ќе овозможат развивање на специјализирани вештини кои ќе одат во прилог на извршување на нови задачи кои ќе бидат прифатени како предизвик. Обуките овозможуваат развивање на чувство за припадност кон тимот, односно организацијата, како и можности за кариерен развој на секој поединец.

Секој процес на работа е проследен со потреба од спроведување на контрола. Прва фаза за нејзино спроведување е **поставување на стандарди** за работа. Стандардите претставуваат прецизно определени нивоа на квалитетот и кванитетот на работата. Со други зборови, тоа се мерливи цели со кои се споредуваат постигнатите резултати, при што се воочува степенот на ефикасност и ефективност на работните процеси. Стандардите треба да бидат поставени уште во фазата на формирање на тимовите, кога водачот треба да изврши соодветно екипирање. Значи, изборот на членови на тимот треба да се изврши врз стандарди кои ќе овозможат задоволување на барањата за експертска застапеност, како и обезбедување на потребните улоги кои се од неопходна важност за секој ефикасен тим. При самото формирање на тимот се наметнува потреба од определување на стандарди кои се однесуваат на активностите кои ќе се реализираат на ниво на тимската работа. Тоа овозможува одржување на правецот на работа и можност за корективни акции од страна на водачот при појава на одредени девијантни однесувања за време на спроведувањето на активностите. Тимската работа се гради врз начелата на заедништво, соработка, делегирање на одговорности и достигнување на заедничка визија. Тоа ја наметнува потребата од воспоставување на стандарди за одговорност.

Внатрешните функции на водачот на тимот се однесуваат и на воспоставување на односи со и меѓу членовите на тимот. Во состојба кога тимот се наоѓа во фаза на формирање, а неговите членови немаат искуства за тимска работа, а со тоа и за задачите кои ќе треба да ги извршуваат, се јавува потреба од наредување. Ваквите тимови најчесто се формирани од млади ентузијастички кои имаат висок степен на мотивираност, но недостатоците во знаењата и искуствата се надополнуваат со директното влијание на водачот во улога на ментор. За разлика од овие тимови, постојат и такви каде членовите имаат големи искуствени сознанија, но мал степен на мотивираност и чувство на припадност во тимот. Ваквите состојби ја наметнуваат потребата од **поучување**, при што водачот треба да го прилагоди стилот на водство кон ваквата ситуација.

Градењето односи во тимот значи развивање на **соработка** која треба да се остварува на ниво на сите членови на тимот, како и соработка меѓу членовите и водачот. Соработката значи размена на идеи, ставови и мислења. Таа не значи „слепо“ прифаќање на ставовите и мислењата на другите. Нејзините резултати одат во прилог на достигнување на меѓузависност, која е предуслов за ефикасно функционирање на тимот. Соработката се гради врз начелото на чесност и одговорност.

Комплементарните тимови претставуваат „збир на поединци и култури кои мислат и се однесуваат на различен начин. Тоа го создава конфликтот, кој е посакуван доколку е функционален, а тој е функционален доколку се темели на взаемна

¹⁹⁶ Lončarević, R. (2007). *MENADŽMENT: PRINCIPI, KONCEPTI I PROCESI*, Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 264

почит.¹⁹⁷ Тимското водство подразбира управување (водење) на тимови кои се составени од поединци кои имаат различни стилови. Нивните различни мислења, водачот има за цел да ги соедини во заеднички. Кога на ваквата состојба ќе се додадат и различните интереси на поединците, конфликтот во тимот е неизбежен. Но, како што и претходно беше кажано, доколку водачот успее да ја наметне функционалноста на истиот, конфликтот ќе ја постигне својата конструктивна димензија, која е основа за создавање на синергија, како одлика на успешните тимови, како и процесот на **управување со конфликти**.

Друг сегмент при градење на односи, како внатрешна функција на водачот на тимот, е **градењето на врски**. Наједноставен начин за оваа активност е спроведување на успешна комуникација. Таа овозможува непречено достигнување на информациите кои се неопходни за спроведување на работните процеси во тимот, но истовремено овозможува разбирање на разликите меѓу поединците и обид таквите разлики да се искористат во позитивно. Тимовите кои настојуваат градење врски меѓу сите ученици, се место кое овозможува спроведување на промени кои целосно ќе ги надминат разликите во однесувањето. Значи, ваквиот процес оди во насока на градење на заедништво, што пак, од друга страна, претставува императив за успешна тимска работа.

Секој поединец со почетното учество во тимската работа со себе ги носи и своите различни интереси, за кои беше кажано дека предизвикуваат конфликти во тимот. Со градење на заеднички врски и конструктивна соработка и комуникација, поединечните интереси стануваат составен дел на заедничките интереси на тимот, односно поединечните потреби стануваат заеднички потреби. Улогата на водачот, во вака создадените прилики, се состои од воочување и **задоволување на потребите**. Ваквиот процес претставува мотивациска функција при управување со тимовите. „Основите врз кои се гради мотивацијата се потребите и очекувањата. Доколку некоја потреба не е задоволена или некое очекување не е исполнето, тогаш јасно произлегува дека ќе се воспостави цел за задоволување на таквата потреба или очекување. Од целта ќе произлезат одредени задачи или задолженија, кои, од своја страна, ќе иницираат спроведување на конкретни активности насочени кон задоволување на потребата.“¹⁹⁸

Внатрешните односи во тимовите ќе бидат конструктивни и со елементи на креативност и иновативност, доколку се темелат врз основа на претходно **моделирани принципи**. Таквите принципи ќе овозможат градење на заедништвото за кое претходно, во повеќе наврати, се констатира дека претставува предуслов за функционирање на тимовите. Доколку целокупната работа се темели на ефективна комуникација, тогаш таквиот принцип оди во прилог на целокупната ефективност на тимското работење. Изградените принципи, врз основа на кои произлегуваат одговорностите на секој поединец на тимот, создаваат можности за достигнување на тимска одговорност која, градена врз цврсти принципи, е многу поголема од поединечната. Моделираните принципи треба да овозможат постојаност на целите на тимската работа, развивање на позитивен ментален став, градење на чувство за важност и респект на секој член на тимот, како и неговите мислења, ставови и идеи, и донесување на одлуки врз основа на факти.¹⁹⁹

¹⁹⁷ Адизес, И. (1994). *Овладување со промените: Моќта на взаемната почит и доверба во личниот живот, семејниот живот, бизнисот и општеството*, Скопје: ДЕТРА центар, стр. 97

¹⁹⁸ Petrovski, K. & Joshevska, F. (2013). *Motivation factors in educational organizations*, Conference proceedings, Sofija: Technical university, p. 331

¹⁹⁹ Петковски, К. (2000). *Водството и ефективната комуникација*, Битола: Киро Дандаро, стр. 210

Функциите на водачот не се однесуваат само врз внатрешното функционирање на тимот. Успешното водство значи воспоставување на правилни **односи** и **со надворешната околина**. Една од задачите на водачот при градење на ваквите односи претставува **промовирањето**. Водачот врши претставување на тимот пред останатите тимови во организацијата. Ја промовира целта на формирањето и функционирањето на тимот, која е во склоп со заедничката визија и мисија на организацијата, како и во улога на спроведување на стратегиите кои се во улога на нивно постигнување. Промовирањето на тимот се врши и на ниво на целата организација, како и надвор од неа, т.е. запознавање на сите стејкхолдери кои се директно или индиректно поврзани со целокупното организациско дејствување.

Успешното решавање на конфликтите ја наметнува потребата од вештини за **преговарање**, кои се основа за ефикасно и ефективно водство. Преговарањето значи „конферирање со друга личност, со желба да се направи договор или компромис...да се уреди, доведе во ред, или да се направи нешто.“²⁰⁰ Преговарањето се остварува како на ниво на тим, така и во неговото надворешно окружување. Преговарањето значи создавање на состојба во која ќе преовладува чувството на соработка. Со цел да се постигне тоа, потребно е градење на клима за преговарање, која ќе биде предуслов за успешност на крајните резултати од самото преговарање. Вештините на водачот го условуваат неговото директно учество во создавањето на таквата клима. Преговарачките вештини овозможуваат преговарање врз основа на претходно утврдени интереси, поттикнување на нови идеи, па дури и критики за утврдените интереси, заедничко создавање на објективни критериуми и приоритети за одлучување при преговарањето, како и целосно надминување на сопствените интереси кои треба да се трансформираат во интереси на тимот како дел од организацијата.

Ваквите односи со надворешната средина често доведуваат до состојби за отворени напади како кон членовите на тимот, така и кон неговото целосно функционирање. Тоа создава состојби на стрес и фрустрирачко однесување на секој член на тимот. Нападите и непријатните однесувања многу често претставуваат влијание врз тимот, како последица на целите кои тие ги остваруваат, а кои, во даден момент, предизвикуваат чувство на отпор кај другите тимови, организацијата или надворешната средина. Најчесто таквиот револт произлегува од фактот дека тимовите да се носители на одредени промени кои се однесуваат на целокупната организација, но имаат последици и на надворешниот свет. Промените носат конфликти. Вештините на водачот во ваквите ситуации е да ги **штити** членовите на тимот од сите непријатни влијанија кои произлегуваат од неговата надворешна средина.

Проценувањето на состојбите на останатите тимови или организацијата во целина, како и состојбите кои се одлика на надворешното окружување се основа за градење на односи. Проценувањето значи да се „виде“ и „слушне“ реалноста и да се воочат сите прилики и потреби кои се нејзина карактеристика. Тоа ќе овозможи согледување на однесувањето на добавувачите, потребите и однесувањето на потрошувачите, акционерите и сите останати стејкхолдери. Проценувањето ќе придонесе за воочување на состојбите на другите тимови, како и можностите и потребите на организацијата. Доколку навремено се формира реална слика за моменталната, но и идната состојба, тогаш се создаваат услови за навремено делување кое ќе оди во прилог на зголемување на профитабилноста и целокупниот развој на организацијата.

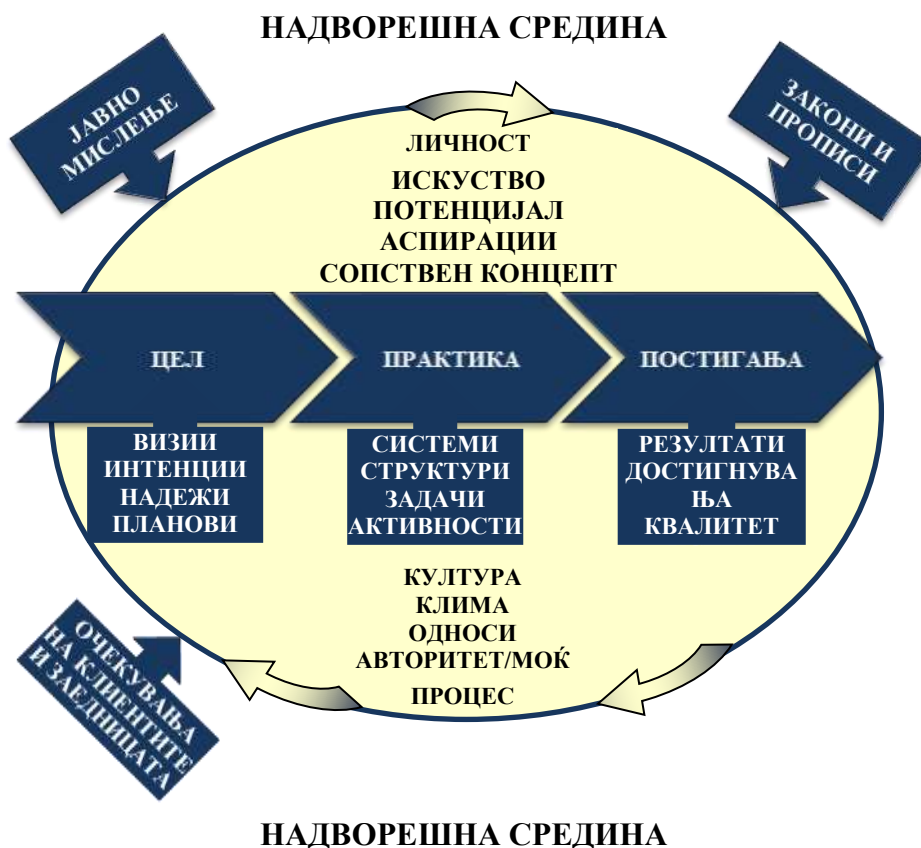
Комуникацијата претставува алатка за градење на врски во тимот, но

²⁰⁰ Петковски, К. (2000). *Водството и ефективната комуникација*, Битола: Киро Дандаро, стр. 278

истовремено таа е неопходност и потреба за градење врски и со надворешно окружување на тимот, по пат на **ширење на информации**. Тимовите не се дадени како цел за себе. Нивното функционирање зависи од функционирањето на сè она што се случува околу нив. Значи, потребата од навремено информирање за целите и активностите на нивната работа претставува фактор за успешното функционирање на останатите тимови, како и на целата организација. Целосното и навремено ширење на информациите треба да се остварува на сите нивоа на организациска поставеност, како и со надворешните стејкхолдери. Но, не треба да се заборави и фактот дека успешната комуникација значи и проследување на информациите од надворешното опкружување, до сите членови на тимот. Ефикасната комуникација значи двонасочна релација при ширењето на информациите.

На овој начин тимовите ја достигнуваат својата максимална ефикасност, која се одликува со: заедничка посветеност, добра комуникација, меѓусебна доверба, етичко водство, надворешна и внатрешна поддршка, способност за преговарање, соодветни способности според потребите, како и јасно изградени цели.

Истражувањата во овој труд се темелат и врз основа на елементите на организациската рамка дадени според Адаир. Од ваквата поставеност на организацијата произлегува нејзината комплексност, но и значењето за нејзиното постоење. Практичното значење на овој приказ го овозможува воочувањето на видливите, но и невидливите сегменти во работењето. Адаир дава комплетна слика за она што значи внатрешна и надворешна компонента на организацијата.



Сл. 4: Организациска рамка според Адаир²⁰¹
(адаптација на моделот за потребите на докторската дисертација)

²⁰¹ Whitaker, P. (1995). *Managing change in schools*, Open University Press, p. 112

Влијанието на водството прво ќе биде објаснето од аспект на неговата насоченост кон елементите на внатрешната компонента. Таа е составена од трите клучни столбови на кои се темели секоја организација: целта, практиката и постигнувањата.

Целите на организацијата произлегуваат од **визијата, мисијата и стратегиите на плановите**. Според Howard G. Naas и Bob Tamarkin,²⁰² „Визијата претставува она што може да биде. Мисијата е она што сакаме да биде. Плановите на стратегијата е како тоа да се постигне.“ Според Питер Дракер, „Целите се неопходни во секоја област каде перформансите и резултатите директно и витално влијаат врз опстанокот и просперитетот на организацијата.“²⁰³ Тие претставуваат конкретна претстава за состојбата до која организацијата сака да дојде, односно резултатите кои има намера да ги постигне. Основен предуслов за нивно максимално достигнување претставува визијата. Таа треба да биде:²⁰⁴

- **Замислива:** да ја пренесува сликата за тоа како треба да изгледа иднината;
- **Привлечна:** прилагодена во однос на интересите на стејкхолдерите;
- **Возможна:** да содржи реални и остварливи цели;
- **Фокусирана:** доволно општа за да овозможува индивидуални иницијативи и алтернативни облици на реагирање, како резултат на променливите услови; и
- **Прилагодена за комуникација:** да дава можност за лесно пренесување на другите и во многу краток временски период.

Визијата треба да ги содржи **интенциите и надежите** на сите директни учесници во нејзината реализација и достигнување. Заедно со мисијата, стратегијата, целите и плановите претставува составен дел од процесот на планирање и донесување на плански одлуки.

Во функција на ова произлегува дека целите треба да бидат насочени кон подобрување на функционирањето на организацијата, развивање на вештините и капацитетите за личен развој на вработените, како и одржување на перформансите на организацијата на посакуваното ниво.

Вториот столб на внатрешната компонента на организацијата е **практиката**. Основен предуслов за реализација на практиката претставува формирањето на организациски **системи**. Со нивното формирање и правилно функционирање се очекува перманентно остварување на целите на организацијата. Целите се постигнуваат со правилно управување на системот, со спроведување на основните менаџерски функции: планирање, организирање/екипирање, раководење и контролирање. Следен чекор, по формирањето на системот во организацијата, претставува формирањето на соодветна организациска **структура** во согласност со ситуацијата и потребите на организацијата. За да ја постигне својата ефикасна и ефективна поставеност, организациската структура треба: да биде насочена кон остварување на корпоративните цели на организацијата и определување на работните задачи кои се во улога на остварување на целите, да обезбеди целосно и рационално искористување на расположливите ресурси, да биде доволно флексибилна со што овозможува одредени измени кои произлегуваат од појавата на промените, да овозможува градење и применување на одговорноста, како и контрола на сите процеси на работа, да создава услови за градење на ефикасни тимови, во кои се корпорираат различни функции и знаења, и да овозможува непречено развивање и

²⁰² Masić, B., Babić, L., Bojanović, Dz.J., Dobrivoić, G. & Veselinović, S. (2010). *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Beograd: UNIVERZITET SINGIDINUM, str. 176

²⁰³ Ibid, str. 176

²⁰⁴ Kotter, J. (1996). *Leading Change*, Harvard Business Press, p. 89

применување на комуникацијата, како и градење на информациски системи²⁰⁵.

Формирањето на организациската структура, како прв чекор во нејзиното понатамошно функционирање, ја наметнува потребата на работни **задачи**. На ниво на целата организација постои задача која е комплексна и за чија цел потребно е ангажирање на повеќе луѓе. Менаџерите вршат нејзина правилна поделба на помали задачи. За нивното соодветно извршување, носителите на таквите **активности** треба да бидат специјализирани, што ќе овозможи зголемување на индивидуалната и организациската продуктивност.

Клучен фактор во остварување на ефикасност и ефективност на секоја организација се нејзините **постигнувања**. Тие непосредно се поврзани со **результатите, достигнувањата, квалитетот на производите/услугите, како и постигнатиот успех**. Кога се зборува за квалитетот на производот или услугата, таа треба да задоволува одредени критериуми, као што се: неговите перформанси, препознатливоста, прилагодливост кон стандарди, квалитет кој може да се види и сл. Голем број на успешни менаџери можат однапред да ги определат ваквите димензии кои се предуслов за нивно целосно и брзо прифаќање на пазарот. Голем број организации своите постигнувања ги мерат во зависност од остварениот профит. Овие организации имаат за цел да ги задоволат своите сопствени потреби. Најчесто нивната развојна фаза кратко трае и уште во првите моменти на нивниот успех, преминуваат во фазата на „старење“. За разлика од нив, организациите кои остануваат и функционираат во фазата на „топ форма“, својата цел, односно постигнувањата секогаш ги насочуваат не само кон задоволување на своите потреби, туку и кон своите потрошувачи. Дел од овие организации ставаат голем акцент на задоволување на општествените потреби.

Овие три елементи се однесуваат на самиот процес на работа, но нивната успешност во целост зависи од поединецот како носител и реализатор на таквите процеси. Колку извршените активности, кои се ставаат во улога на реализираните задачи, ќе се темелат на позитивни **искуства** и знаења, толку степенот на остварени цели ќе биде поголем. Доколку правилно се мотивирани, нивниот целосен **потенцијал** и **аспирации** одат во прилог на максимално ефикасно и ефективно работење. Така поставен систем ќе овозможи нивните **сопствени концепти** да прераснат во заеднички или споделени концепти на организацијата.

Целокупниот процес во организацијата зависи од повеќе елементи. **Културата** е основа за градење на организациска ефективност. Таа претставува „карактеристичен дух и верување на една организација, кои се детерминираат преку норми и вредности што луѓето во таа организација вообичаено ги почитуваат, а им покажуваат како треба да се однесуваат еден кон друг, какви работни односи треба да се развиваат и како се менуваат ставовите.“²⁰⁶ Организациската **клима** најчесто се третира како склоп на надворешната атмосфера за работа, нивото на моралот и јачината на чувството за припадност, грижата и добрата волја на членовите.²⁰⁷ Таа претставува субјективен квалитет со кој се одликува една работна средина, која влијае врз однесувањето на вработените. Таа е основа за градење на ставови, перцепции и мотивирање на секој поединец. Културата и климата се клучни елементи за развивање на **односи** на соработка и заедништво на сите членови на

²⁰⁵ Lončarević, R. (2007). *MENADŽMENT: PRINCIPI, KONCEPTI I PROCESI*, Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 200

²⁰⁶ Петковски, К. (2000). *Водството и ефективната комуникација*, Битола: Киро Дандаро, стр. 113

²⁰⁷ Лојић, Р. (2010). *ОРГАНИЗАЦИОНА КУЛТУРА*, Izvadeno od: http://www.odbrana.mod.gov.rs/odbrana-stari/vojni_casopisi/arhiva/VD_2010-jesen/11-%20Organizaciona%20kultura;%20Ranko%20Lojic.pdf, 08.06.2013, 17:26

организацијата. Како ќе бидат градени, развивани и применувани во многу зависи од стилот на водачот, односно менаџерот и од неговата способност за практикување и делегирање на **авторитет**, односно **моќ**.

Моделот на Адаир ја дава и **надворешната компонента** која директно влијае врз реализацијата на процесот на работа во организацијата. Способноста и вештините на менаџерот или водачот произлегуваат од постојаното истражување и предвидување на промените кои настануваат во надворешната средина, со цел правилно да ја води, односно раководи организацијата и во услови на глобални турбуленции во опкружувањето.

Целокупното работење на една организација треба да биде усогласена со **законите и прописите** кои произлегуваат од Уставот и сите законски регулативи во државата. Со неа се регулираат сите правила и правата кои важат за сите членови на општеството. Секој чекор во работата треба да биде во согласност со истите. Контролата на нејзината работа од страна на инспекциите, правосудството и обвинетелството претставуваат значајни влијанија врз нејзиното опстојување и развој на пазарот.

Организацијата, која својата работа ја темели врз очекувањата на своите клиенти, а не само врз внатрешните потреби, се наоѓа на вистинскиот пат за достигнување „топ форма“ и има капацитет таму да се одржи. Квалитетот на производите или услугите треба да биде насочен кон **очекувањата на клиентите**. Но, кога се зборува за квалитет, не треба да се мисли само на производите и услугите. Квалитетот е потреба со која се одликуваат сите процеси во организацијата, достигнување на економски ефекти, како и задоволување на потребите на корисниците. Ваквата состојба овозможува создавање култура на квалитет,²⁰⁸ со што се постигнува задоволување на потребата на заедницата (општеството) во целина. Тоа директно влијае врз нејзината препознатливост на домашниот и глобалниот пазар. Организацијата, која го достигнала ваквото ниво, има потреба од целосно „слушање“ на **јавното мислење**. Тоа создава реални услови за навремени корекции во целокупниот процес и овозможува континуитет при одржувањето на организациската ефективност и ефикасност.

Претходно разработените модели на Адаир и Хил претставуваат појдовна рамка за создавање на еден функционален модел за ефикасно и ефективно работење на организациите од различните сфери на делување, односно од различните дејности. Овој модел е адаптивен, а тоа значи може да се прилагоди на потребите на различните организации, како по големина, така и по дејноста што ја извршуваат, а и во склад на организациската визија и мисија.

²⁰⁸ Heleta, M. (1995). *Kvalitetom u svetu: sistem kvaliteta osnova za TQM*, Beograd: Magenta ZI, str. 39

7. Методологија на истражувањето

7.1 Појава, проблем и предмет на истражувањето

Процесот на транзиција во нашата земја остави длабоки последици како од организациски, така и од комуникациски аспект што резултираше со лоша економска состојба, висок степен на невработеност и социјални моменти кои се на рамниште кое ни далеку не е до европските стандарди. Поставеноста во организациските системи, кои се формирани во изминатиот период, како и оние кои носат корени од периодот пред транзицијата, се одликуваат со состојби на незадоволни и немотивирани работници, а финансиските придобивки од таквата работа најчесто се на маргините на она што значи социјално опстојување. Значи, постојат незадоволни менаџери чии организациски системи се далеку од посакуваната состојба, како и незадоволни работници кои работат во организации кои не се ни блиску до посакуваното. Се планираа и реализираа голем број на реформи кои имаа за цел да извршат коренити промени во организациското живеење и работење. Придобивките од истите, во голем дел, не ги дадоа очекуваните и посакуваните цели. Се доаѓа до констатацијата дека овие промени бараат поинаков начин на управување во организациите.

Се наметнува потреба од поинаков пристап во работењето кој се темели на современи процеси на организирање на целокупната работа и развивање на односи во организацијата кои ќе доведат до зголемена ефикасност и ефективност. Во согласност со тоа, **појавата** во ова истражување произлегува од способноста, односно оспособеноста на менаџерите за тимско водство, воспоставување на здрава организациска клима и градење на функционална организациска култура, како основни елементи на современите пристапи на менаџирање.

Лошото менаџирање влијаеше и сè уште влијае на намалената ефикасност и ефективност како во бизнис организациите, така и во институциите во кои се реализираат општествени дејности. Донесувањето на одлуки од страна на една личност, присутноста од конфликтни ситуации, кои најчесто имаат карактер на деструктивност, лошата комуникација на различните нивоа на хиерархиска поставеност, примената на несоодветни стилови на раководење и сл., доведуваат до состојби на лоши меѓучовечки односи и атмосфера за работа која е далеку од посакуваната за секој член на организацијата. Основниот **проблем** кој овозможува опстојување на ваквите состојби произлегува од отсуството на менаџери, на различни нивоа на поставеност во организацијата, со развиени способности за воочување на потребата и доследно спроведување на тимското водство, како и воспоставување на здрава организациска клима и функционална култура.

Процесот на транзиција и секојдневните неуспешни реформски потфати ја наметнуваат потребата од воведување и секојдневно имплементирање на организациското учење кое има за цел достигнување на највисок облик на организациска посветеност, како извор на организациската енергија за ефикасност и ефективност. Таквата потреба може во целост да биде остварена со градење на апликативен модел кој ќе биде применуван од страна на секој менаџер, со што

неговите менаџерски вештини ќе се трансформираат и ќе прераснат во водствени. Врз основа на ова, како **предмет** на ова истражување е потребата, секоја ефикасна и ефективна деловна организација да има способен менаџер кој ќе го развива, имплементира и институционализира тимското водство, здравата организациска клима, како и функционалната организациска култура.

Главен акцент во ова истражување заземе анализата на два значајни модели врз основа на кои се темелат современите приоди во развивање на тимското водство и организациската рамка. Врз основа на овие модели, теоретските и искусствените сознанија се дизајнира нов модел кој има за цел да ја подобри моменталната состојба во функционирањето на деловните организации, со кој ќе се придонесе за достигнување на нивната ефикасност и ефективност. Овој апликативен модел ќе може да ги даде очекуваните резултати доколку менаџерите ја сфатат сериозноста на моменталните состојби, ги развиваат своите водствени способности и ја воочуваат потребата од секојдневна имплементација на сите елементи кои произлегуваат од него.

7.2 Цели на истражувањето

Секое истражување има за цел да го зголеми теоретскиот фонд по однос на соодветна тема, со што директно се влијае врз можностите за понатамошни истражувања и анализа на теоретските претстави во некои понатамошни истражувања и научни достигнувања. Покрај ваквата цел, истражувањето може да има и општествени карактеристики, кои произлегуваат од неговите практични вредности кои можат да бидат имплементирани во различни сфери на општественото живеење и работење.

Теоретската цел на ова истражување може да биде воочена од постигнатата каузална врска на теоретските сознанија, кои ја потврдија потребата од секојдневна примена на тимската работа, градењето на организациската клима и култура.

Практичната цел на истражувањето произлегува од воочување на потребата за развиени водствени способности кај менаџерите со што директно ќе се влијае врз правилно поставување на организациската рамка на целата организација. Главен носител на постигнување на оваа цел претставува дизајнираниот модел кој може да се нарече клучна алатка за постигнување и одржување на организациската ефикасност и ефективност. Неговата вредност, дотолку се зголемува, со фактот што истиот може да биде употребуван во сите сфери на работа во јавниот и стопанскиот сектор, како и услужните дејности. Истиот дава можности за правилно и успешно спроведување на процесите на работа во организацијата и надвор од неа.

Методолошката цел на ова истражување овозможи воочување на потребите за развиени водствени способности на менаџерите, кои претставуваат неопходност за имплементирање на понудениот модел. Во функција на оваа цел, овој модел беше предмет на консултативна проверка со директори од различни дејности, кои ја потврдија неговата вредност и можностите кои истиот ги дава во функција на достигнување и одржување на организациската ефикасност и ефективност.

Процесот на остварување на овие цели ја наметна потребата од поставување и остварување на одредени задачи:

- Да се извршат продлабочени проучувања на теоретските сознанија по однос на потребите кои произлегуваат од тимската работа, како и сите структурални елементи на организациската рамка;

- Да се изврши испитување на ставовите и мислењата на менаџерите и останатите вработени во стопанските, јавните и услужните дејности, по однос на потребата од оспособеност на менаџерите за развивање и имплементација на тимското водство, здравата организациска клима, како и функционалната организациска култура;
- Да се изврши анализа и синтеза на добиените податоци, по различни дејности кои беа опфатени со истражувањето, како и споредување на податоците според можностите и показателите кои ги дадоа;
- Да се изврши испитување на мислењата на испитаниците за реалниот степен на развиеност на способностите на нивните менаџери за спроведување на тимското водство, здравата организациска клима и функционалната организациска култура;
- Да се изврши испитување на мислењето на менаџерите за степенот на нивните способности за имплементирање на тимското водство, здрава организациска клима и функционална организациска култура;
- Да се изврши комплетна анализа на Моделот на Хил кој се однесува на елементите на тимското водство, како и Моделот на Адаир од кои произлегуваат сите поединости кои ја формираат организациската рамка;
- Да се дизајнира апликативен модел кој ќе се темели на три главни столбови: тимско водство, здрава организациска клима, како и функционална организациска култура, со вградување на сите елементи кои се неопходни за достигнување на ефикасна и ефективна деловна организација;
- Да се испита прифатеноста на овој модел во одреден број на организации чија дејност е во различни сфери на делување.

7.3 Дефинирање на клучни поими на проблемот и предметот на истражување

Тимско водство. Луѓето отсекогаш се собирале во групи. Причините за таквото заедничко делување биле со различен карактер, но целта најчесто била јасна и се однесувала на забрзување и олеснување на активностите во функција на задоволување на одредена потреба. Кога зборуваме за група од одреден број на индивидуи, во никој случај не смееме да ја поистоветуваме со она што значи тим. Тимовите се состојба каде поединечното се заменува со заедничкото, каде енергијата на поединците се хармонизира и загубите на таквата енергија се значително минимални. Тимовите се место каде главна карактеристика е постоењето на состојба на синергија. Тоа значи дека тимски комбинираниите и внатрешно ориентираните напори на сите членови на тимот се неспоредливо зголемени во споредба со она што значи збир на поединечните напори на сите членови на тимот. Внатрешното чувство, кое преовладува во еден успешен тим, е взаемната почит и доверба на секој нејзин член. Тимовите се градат од поединци кои се одликуваат со различни знаења, вештини и способности, кои меѓусебно се надополнуваат. Ваквите разлики се предмет на учење кај секој член на тимот. Во контекст на ова Исак Адигес²⁰⁹ ќе рече: „Ако сите компоненти во една организација се исти, организацијата би била ранлива. Ако би биле различни, таа сè уште би била ранлива, затоа што разликите би функционираше во различни цели. Силата доаѓа од обединетите разлики...”

²⁰⁹ Адигес, И. (1998). *Овладување со промените*, Скопје: Детра центар, стр. 91

Тимовите се место каде доаѓа до израз способноста на менаџерот да биде водач. Неговата улога не е само во насока на координирање на активностите кои се реализираат од страна на неговите членови. Успешниот водач ги составува деловите во целина, односно го гради единството како основен постулат врз кој се темели успешниот тим.

Основните функции на водачите се остваруваат во тимовите и надвор од тимовите. Функциите кои се однесуваат на внатрешното делување во тимовите се фокусирани на задачите и односите во самиот тим.

Тимското водство подразбира разјаснување на целите кои претставуваат предмет на достигнување во работењето на организацискиот систем. Тимовите кои имаат нејасна слика за тоа каде треба да стигнат, не можат да ги пронајдат патиштата по кои треба да се движат. Воспоставување на организација на работењето е процес кој неопходно треба да се темели на јасно и недвосмислено определени правила и процедури за работа. Ваквите правила го заштитуваат организацискиот систем од хаосот во кој истиот многу лесно може да потпадне. Донесувањето одлуки претставува секојдневна практика на водачите на тимовите. Проблемите во тековното работење доведуваат до состојби каде менаџерите се изложени на потреба од одлучување. Иако во тимовите се врши делегирање на активностите и одговорностите, сепак, крајната одлука, која го води системот од почетната кон извесната завршна состојба, претставува обврска на водачот.

Она што претставува втора значајна функција на водачот се неговите активности надвор од тимовите, односно неговите односи со околината. Организациските системи, без разлика каков вид дејност остваруваат, своите резултати ги пласираат во надворешната средина. Имено, водачот со лидерски способности умее да врши промовирање на работењето на организацискиот систем. Ефикасноста и ефективноста на системот претставуваат резултат на неговата вештина и способност за преговарање. Во процесот на делување со јавноста, односно околината, го гради интегритетот на системот кој го претставува. Проценувањето на приликите на пазарот и ширењето на информациите врз кои се обликува мислењето на околината, кое пак претставува еден од основните фактори за успех, овозможуваат водачот да се одликува со карактеристиките на успешен лидер, кој обезбедува услови за ефикасно и ефективно работење на целокупниот организациски систем.

Организациска клима. Односите во тимовите се предуслов за градење на организациската клима. Здрава организациска клима подразбира градење на етички особини кои претставуваат збир на односи, кои произлегуваат од заемната доверба и почит, одговорноста, доследноста, чесноста, несебичноста, совесноста и сл. на секој член, како во тимот, така и во целокупниот организациски систем. Карактеристиките на добрата комуникација, кои се темелат врз основа на ненавредлива и добронамерна критика, самокритика, култура на однесување и сл., се основа за градење на организациска клима која е во директна релација со условите за развивање на ефикасен и ефективен организациски систем. Она што претставува вистински столб на организациската клима, со кој би ја достигнала својата вистинска хармонична поставеност, се особените на однесување при тимската работа (активното слушање, бранење на сопствените ставови, прифаќање на разликите, подготвеноста за соочување и конструктивно решавање на конфликти и сл.).

Позитивната клима за работа е состојба во која постојаното градење врски на соработка и заедништво како на членовите во тимот, така и меѓу членовите на организацискиот систем како по хоризонтално, така и по вертикално хиерархиско припаѓање се придобивка на секој успешен водач. Неговите принципи, кои се темелат

врз основа на сигурноста, насоченоста, мудроста и моќта, ја создаваат парадигмата заснована на принципи врз кои се гради организацискиот живот во целина.

Организациска култура. Тоа е детерминанта која ја условува организациската ефективност. Организациската култура претставува збир на формални и неформални вредности, филозофија на ставови, однесувања и перформанси на личностите, кои се всадени и вкоренети во верувањето на сите членови на организацијата. Некои автори ја нарекуваат „лепак кој ја држи организацијата заедно... Културата претставува организациска меморија и го развива чувството на идентитет и стабилност... Таа е од пресудно стратешко значење за растот и развојот на организацијата.“²¹⁰ Процесот на нејзино дополнување или видоизменување создава отпори кои негативно се рефлектираат врз успешноста на целокупниот организациски систем. Со еден збор, таа тешко се менува. Водачите на тимовите и воопшто самите тимови дел од своите активности потребно е да ги насочуваат во правец на градење функционална организациска култура која би воспоставила конструктивни релации со основните елементи на организацијата (организациска политика, структура, правила и процедури, вештини и ставови на вработените, намери, цели и задачи, надворешната средина и сл.).

Организациската рамка на секој организациски систем се формира од неговата внатрешна и надворешна средина. Внатрешноста на организацијата се темели на три основни столбови: цел, практика и постигнувања. Тоа се три елементи кои се наоѓаат во една взаемна поврзаност и условеност. Правилно и објективно определените и изградените визии, интенции, надежи и планови на организацискиот систем, го условуваат степенот на постигнатите резултати, достигнувања, квалитетот и успехот во работењето. Внатрешната средина е место во кое дејствуваат голем број личности кои имаат различни искуства, потенцијали, аспирации и сопствени концепти. Успешните водачи заедништвото го градат врз ваквите разлики. Доколку организацискиот систем е место каде процесот на работа се реализира врз здрава организациска клима, функционална култура, правилна поставеност на односите на сите нивоа, како и авторитети кои се во правец на професионално работење и однесување, тогаш и самиот систем ќе се движи кон успешното достигнување на целта како заедничко, а не како индивидуално достигнување.

Секако дека системите не можат да опстојат само во својата внатрешност. Во секој случај, нивната крајна, а истовремено и прва цел, е нивно презентирање и прифаќање од надворешната средина. Законите и прописите се услови врз кои треба да ги реализираат своите активности. Законската рамка, од која не смее да се отстапува, е норматив врз основа на кој потребно е да ги планираат и реализираат своите дејности. Правилниот и успешно организираниот пристап до јавноста и градењето на јавното мислење, засновано врз имплементирање на вештините за дијалог, е детерминанта која го овозможува степенот на ефикасно и ефективно работење. Во таквиот процес потребата од перманентно испитување на очекувањата на клиентите и заедницата се основа за градење на нови визии и планови, кои, преку конкретно и целосно испланираната практика на делување, го водат организацискиот систем до степен на посакувана ефикасност и ефективност.

²¹⁰ Korelc, T. (2007). *Organizacijska kultura*, Izvadeno od: <http://www.creatoor.com/organizacijska-kultura>, 23.10.2013, 15:27

7.4 Хипотетска рамка

Врз основа на теоретските размислувања, кои се однесуваат на потребите и барањата една организација да ја достигне посакуваната ефикасност и ефективност се постави хипотетска рамка во чија структурална поставеност, покрај генералната, се определија и три посебни хипотези, од кои произлегоа девет поединечни.

Генерална хипотеза

Ефикасноста и ефективноста на една деловна организација зависи од способноста на менаџерите за тимско водство, воспоставување на здрава организациска клима и градење на функционална организациска култура. Овие три фактори претставуваат три главни столба на еден апликативен модел за функционирање на една успешна деловна организација.

Посебна хипотеза 1

Ако менаџерите во една организација го применуваат тимското работење и ако поседуваат соодветни перформанси за водење на тимовите, тогаш ќе се подобрат организациската ефикасност и ефективност.

Поединечна хипотеза 1.1

Ако менаџерите во една организација, како водачи на тимови, се оспособени за справување со поставените задачи на тимот (анализа на состојби, решавање на проблеми, донесување на одлуки и сл.), тогаш ќе се подобрат ефикасноста и ефективноста на организацијата.

Поединечна хипотеза 1.2

Ако менаџерите во една организација, како водачи на тимови, имаат способност да воспостават добри меѓусебни односи кај членовите на тимот, тогаш ќе се подобрат ефикасноста и ефективноста на организацијата.

Поединечна хипотеза 1.3

Ако менаџерите во една организација, како водачи на тимови, имаат способност да воспостават добри односи со околината, тогаш ќе се подобрат ефикасноста и ефективноста на организацијата.

Посебна хипотеза 2

Ако менаџерите во една организација се оспособени и поседуваат определени лични карактеристики да воспостават здрава клима за работа во својата средина, тогаш ќе се подобрат ефикасноста и ефективноста на организацијата.

Поединечна хипотеза 2.1

Ако менаџерите во една организација добро ги менаџираат материјално-техничките ресурси, тогаш ќе се подобрат ефикасноста и ефективноста на организацијата.

Поединечна хипотеза 2.2

Ако менаџерите во една организација добро ги менаџираат финансиските ресурси, тогаш ќе се подобрат ефикасноста и ефективноста на организацијата.

Поединечна хипотеза 2.3

Ако менаџерите во една организација добро ги менаџираат човечките ресурси, тогаш ќе се подобрат ефикасноста и ефективноста на организацијата.

Посебна хипотеза 3

Ако менаџерите во една организација се посветени на воспоставување и градење на функционална организациска култура, тогаш ќе се подобрат ефикасноста и ефективноста на организацијата.

Поединечна хипотеза 3.1

Ако менаџерите во една организација поставуваат стандарди, норми и критериуми за работа, соодветно на дејноста на организацијата, тогаш ќе се подобрат ефикасноста и ефективноста на организацијата.

Поединечна хипотеза 3.2

Ако менаџерите во една организација дефинираат политики за работа соодветни на поставените правила и процедури за работа, тогаш ќе се подобрат ефикасноста и ефективноста на организацијата.

Поединечна хипотеза 3.3

Ако менаџерите во една организација добро го менаџираат своето време и работното време на подредените, тогаш ќе се подобрат ефикасноста и ефективноста на организацијата.

7.5 Методолошки приод во истражувањето

Основната функција на ова истражување се состои во определување и потврдување на теоретските претпоставки кои упатуваат на фактот дека елементите кои произлегуваат од Моделот на тимско водство според Хил и Моделот на организациска рамка според Адаир, кои се темелат на три главни столбови: тимско водство, организациска клима и култура, се основни фактори за достигнување на ефикасноста и ефективноста на секоја деловна организација. Ова истражување оди во прилог на фактот дека со развивање на водствените способности на менаџерите се создаваат реални можности за достигнување на ваквата посакувана организациска состојба. Како резултат на ова, станува јасно дека се работи за **акционо** истражување. Можностите за достигнување на ефикасност и ефективност на организацијата се во директна зависност со квалитетот и квантитетот на способностите кај менаџерот, што доведува до можност да биде констатирано дека ова истражување се темели врз основа на **принципот на квалитативна и квантитативна парадигма**, која придонесе да се дизајнира еден апликативен модел кој може да ја пронајде својата примена во сите видови организациско работење.

Во рамките на ова истражување се користеа повеќе методи:

- Дескриптивниот метод;
- Метод на анализа;
- Метод на синтеза;
- Метод на броење;
- Метод на индукција и дедукција;
- Статистичка метода;
- Метод на споредување;
- Метод на моделирање.

Како техники што се користеа при спроведување на истражувањето, со цел да се собере емпириската граѓа, се следните:

- Анкетирање-скалирање;
- Моделирање;

Соодветно на овие техники, за потребите на истражувањето, како инструмент се користеше:

- Анкетен прашалник-скала на ставови и мислења.

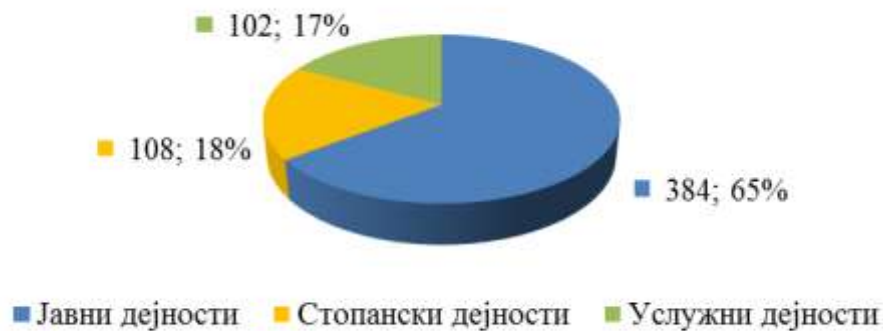
Овој анкетен прашалник е конструиран од пет структурални делови:

- Генерални податоци за секој од испитаниците;
- Понудена скала на оценки и објаснување на нивното значење;
- Дадени 60 искази кои се однесуваа на способностите со кои треба да се одликуваат менаџерите на организациите;
- Дадени три искази кои се однесуваа на степенот на развиени способности на менаџерите на организациите во кои се спроведе анкетирањето;
- Овозможен е простор во кој испитаниците можеа да дадат свои коментари по однос на содржините кои се директно поврзани со целта на овој анкетен прашалник.

Со анкетирањето-скалирањето се опфатија 594 менаџери и вработени од организации од различни сфери на работа: услужни дејности (102), стопански (108) и дејности од јавниот сектор (384).

8. Анализа на податоците и резултатите од истражувањето

За потребите на процесот на истражување се изготви анкетен прашалник, во кој беа поставени 54, односно 63 прашања кои имаа за цел да го испитаат мислењето по однос на способностите на менаџерот, како водач на тимот, за успешно водење на тимската работа, во функција на достигнување на ефикасноста и ефективноста на организацијата. Начинот на одговарање се овозможи со дадена скала на оценување, која беше составена од пет понудени оценки, односно алтернативи. Анкетата се спроведе во три типови на организации: јавни установи, стопански и услужни дејности (графикон 1).



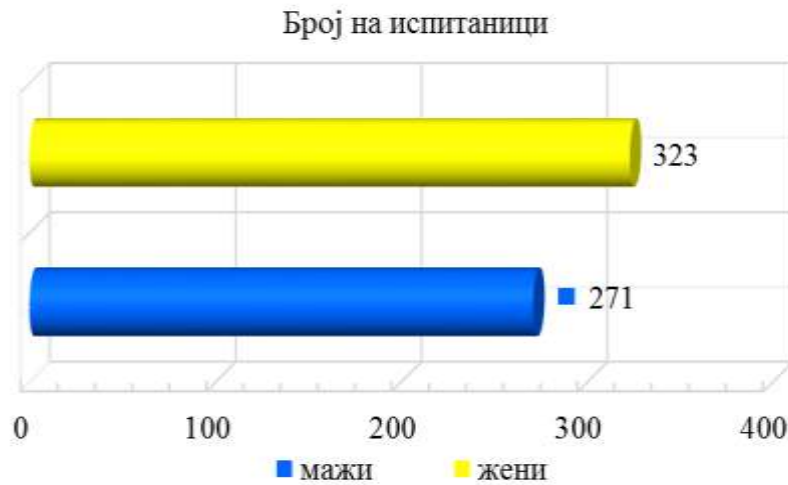
Графикон 1: Структура на испитаниците според дејност

Со цел да се запазат одредени стандарди и потреби, со анкетањето беа опфатени 106 менаџери и 488 неменаџери (графикон 2).



Графикон 2: Структура на испитаниците според работното место

Половата застапеност беше постигната со тоа што беа опфатени 323 припадници на женскиот и 271 од машкиот пол (графикон 3).



Графикон 3: Број на испитаниците според полот

Старосната застапеност на анкетираниите лица се оствари со фактот што при анкетањето беа опфатени 42 лица со старосна граница до 30 години, 326 лица со години на старост од 31 до 50, а со над 51 години се анкетираа 226 лица (графикон 4).



Графикон 4: Структура на испитаниците според возраста

При спроведување на анкетата се водеше сметка и за должината на работниот стаж, па така до 5 години работен стаж се анкетирани 64 лица, од 5 до 25 години 355 лица, а останатите 175 лица се во групацијата со работен стаж од над 25 години (графикон 5).



Графикон 5: Структура на испитаниците според работниот стаж

8.1 Квантитативна анализа

8.1.1 Претставување на податоците и резултатите на испитаниците од јавните установи

Вкупниот број на анкетирани лица е 594. Од нив 385 лица се вработени во јавните установи, во делот на образованието, детската заштита, културата, здравството и друго (графикон 6).



Графикон 6: Структура на испитаниците од јавните установи

Во рамките на јавните установи, од истражувањето се добија податоците претставени во табела 3. Одговорите на исказите претставуваат избор на една од понудените оценки:

- ❶ - воопшто не
- ❷ - главно не/незадоволително
- ❸ - просечно/доволно/задоволително/добро
- ❹ - главно да/често
- ❺ - целосно да/во голема мера

Табела 3: Податоци од спроведена анкета во јавниот сектор

Менаџерот (раководителот), како водач на тимот треба, да биде оспособен да:							
Ред. бр.	ИСКАЗИ	❶	❷	❸	❹	❺	просек
1.	Прави темелна анализа на досегашните и на состојбите кои треба да се постигнат.	3	8	29	70	274	4,57
2.	Врши решавање на проблемите со:	2	11	35	106	230	4,44
	• собирање и средување на факти и дефинирање на информациите.	3	8	35	85	253	4,50
	• определување на можностите, алтернативите и проценување на иднината.	0	10	26	83	264	4,57
	• анализа и носење на објективно решение.	8	11	35	102	227	4,38
3.	Се стреми кон изнаоѓање максимален број варијанти за решавање на проблемите.	10	11	21	110	232	4,42
4.	Ги решава конфликтните ситуации по принципот „добива-добива“.	10	29	56	114	174	4,08
5.	Развива состојби во кои се прифаќа туѓото мислење.	13	18	46	118	187	4,18
6.	Развива состојби во кои чесноста е примарен фактор во работењето.	5	8	35	62	272	4,54

7.	Создава состојби во кои преовладуваат вредностите на организацијата кои се темелат на квалитет и резултати во работењето.	3	8	32	80	261	4,53
8.	Ја гради и ја развива филозофијата на организацијата.	3	11	59	117	192	4,26
9.	Развива состојби во кои е воспоставена атмосфера на ред и дисциплина.	5	14	32	94	237	4,42
10.	Развива состојби во кои точно се знае визијата за развој на организацијата, како и мисијата од која произлегуваат целите и задачите кои се донесуваат со консензус.	3	10	30	96	245	4,48
11.	Создава и ја чува организациската култура, единството на целите и професионалните односи на вработените.	2	6	38	88	250	4,50
12.	Создава „здрава“ организациска култура со: • етички особини (заемна доверба и почит, одговорност, доследност, совесност, грижа за членовите на тимот).	10	6	32	67	269	4,51
	• особини кои се однесуваат на општата комуникација (самокритичност, критика која не навредува, флексибилност и љубезност).	8	10	27	80	259	4,49
	• особини кои се однесуваат на тимската работа (секој член на тимот да го пронајде своето место, активно слушање, аргументираност, прифаќање на разликите, заедничко поставување на целите и нивно постигнување).	6	10	45	59	264	4,47
13.	Воспоставува професионални односи со политичките фактори кои се дел од општото надворешно опкружување.	8	16	77	101	182	4,13
14.	Воспоставува професионално-деловни односи со институциите на локалната самоуправа.	5	16	34	112	216	4,36
15.	Гради односи и врски со невладините организации кои позитивно се рефлектираат врз успешноста на организацијата.	8	10	37	133	197	4,30
16.	Воспоставува добри односи со бизнис секторот во функција на развој на успешноста на Вашата организација.	13	8	34	110	219	4,34
17.	Врши прилагодување на организацијата според изградените социо - културни фактори на општествената средина.	8	13	50	120	194	4,25
18.	Развива професионална и транспарентна соработка со медиумите.	8	11	40	115	208	4,32
19.	Умее објектите, просторот и опремата да ги организира во функционална целина.	2	19	37	91	235	4,40
20.	Создава оптимални услови за работа.	8	6	27	82	261	4,51
21.	Ја подобрува работната технологија и ги осовременува средствата за работа.	6	14	29	101	234	4,41
22.	Создава оптимални услови за работа кои го подигнуваат нивото на Вашата организација до степен на препознатливост.	6	13	32	86	246	4,44
23.	Создава оптимални услови за работа во кои преовладува чувството за припадност кон организацијата на секој нејзин член.	3	13	38	90	240	4,43
24.	Изнаоѓа различни финансиски извори.	3	22	37	86	235	4,38
25.	Врши успешен пласман на производите / услугите.	5	13	30	82	254	4,48
26.	Ги намалува трошоците за работа, а истовремено го подобрува квалитетот на производите/услугите.	5	22	38	98	221	4,32

27.	Креативно инвестира во нови процеси на работа.	8	14	29	98	235	4,40
28.	Регрутира работна сила која успешно ги извршува задачите на слободните работни места.	10	18	22	106	229	4,37
29.	Има објективно поставени и практично применливи методи, инструменти и постапки со цел да изврши правилна селекција на кандидати за соодветните слободни работни места.	10	21	32	98	224	4,32
30.	Организира обуки на човечките ресурси во функција на поуспешно извршување на задачите на конкретното работно место.	6	11	46	86	234	4,38
31.	Организира процес на воведување на кадарот при пополнување на слободните работни места.	10	11	38	101	224	4,35
32.	Има објективно формулирани критериуми и инструменти за оценување на перформансите на човечките ресурси.	8	14	45	93	224	4,33
33.	Има изградени методи за вреднување на работата и систем за плаќање на човечките ресурси.	6	11	45	110	211	4,33
34.	Гради организациски систем во кој се применува концепцијата за кариерен развој според начелото на еднаквост.	5	19	45	101	214	4,30
35.	Определува квалитетни критериуми кои се имплементираат во целокупниот процес на работа.	5	11	42	99	226	4,38
36.	Поставува и применува норми на работа кои се темелат на отворена комуникација, консензус при одлучувањето, независност и непристрасност во проценувањето.	5	16	32	115	216	4,36
37.	Развива етички норми кои се значаен сегмент од неговото однесување подеднакво кон сите вработени.	5	8	51	77	243	4,42
38.	Гради објективно остварливи стандарди кои овозможуваат споредување на актуелните со очекуваните обележја и резултати во работата.	5	6	53	98	221	4,37
39.	Развива објективни состојби за дефинирање и извршување на активностите во организацијата во согласност со законската легислатива.	10	5	37	96	237	4,42
40.	Ја поставува целокупната работа во организацијата врз принципите на еднаквост и недискриминација.	10	10	42	66	258	4,44
41.	Создава услови за извршување на активностите во организацијата кои се темелат врз професионализам кој континуирано се надградува.	11	3	38	88	242	4,43
42.	Ги почитува принципите на транспарентност и доверливост.	10	3	35	91	245	4,45
43.	Гради политика за работа во која нема конфликт на интереси.	8	8	34	69	264	4,50
44.	Гради политика за работа која го поттикнува доживотното учење и кариерниот развој на секој член на организацијата.	10	8	34	109	224	4,38
45.	Ја темели организацијата врз дефинирана политика за работа која произлегува од строго определени правила и процедури.	5	8	45	114	213	4,36
46.	Врши дневно, неделно, месечно и годишно планирање на својата работа.	3	16	35	90	238	4,42
47.	Врши системско споредување на планираните со реализираните активности.	6	10	42	98	229	4,39

48.	Го цени своето, но и времето на своите вработени.	6	14	32	78	251	4,45
49.	Поттикнува промени со цел да се откриваат нови можности во работењето.	6	8	35	93	240	4,44
50.	При почитување на сопственото и времето на вработените води сметка за: поставување на целите, планирање на активностите, носење на решенијата, реализирање на активностите и контрола во работата.	5	10	37	83	250	4,47
51.	При менаџирање на времето:	8	6	38	80	251	4,46
	• врши планирање на времето.	6	5	32	74	267	4,54
	• утврдува приоритети.	6	10	35	78	253	4,47
	• врши делегирање на обврски.	3	8	38	67	267	4,53
	• врши координирање на активностите на тимовите.	6	5	38	75	259	4,50
	• развива соработка по својот личен пример.	6	5	38	75	259	4,50

По однос на првото прашање: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен за да прави темелна анализа на досегашните и на состојбите кои треба да се постигнат?“, 71% од испитаниците од јавниот сектор сметаат дека тоа е потреба која во целост треба да биде одлика на активностите на водачот, 18% имаат став дека тоа треба да биде често спроведувана постапка, 8% дека повремено или ретко треба да биде дел од работата на водачот, а останатите 2%, односно 1% сметаат дека тоа, главно или воопшто не е потребно (графикон 7).



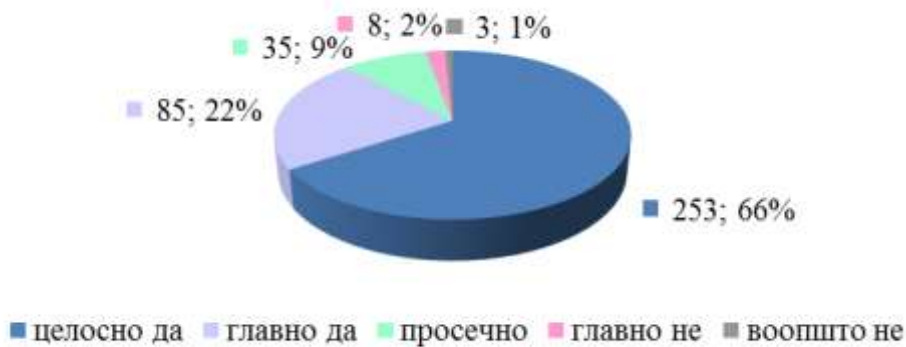
Графикон 7 А.1: Прави темелна анализа на досегашните и на состојбите кои треба да се постигнат (ранг 4,57)

Прашањето под реден број 2, претставува збир од четири сегменти, кои имаат за цел да ја воочат потребата од правилен начин и постапки за решавање на проблемите. Врз основа на тоа, на прашањето под реден број 2/1: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен да врши решавање на проблеми со собирање и средување на факти и дефинирање на информациите?“, 60% од анкетираниите лица мислат дека тоа во целост треба да биде применувано, 28% дека тоа често треба да биде одлика на водачот на тимот, 9% дека треба ретко, а 3% дека, главно, не треба да биде дел од практиката (графикон 8).



Графикон 8 А.2/1: Врши решавање на проблемите со собирање и средовање на факти и дефинирање на информациите (ранг 4,44)

Во контекст на потребите за правилно решавање на проблемите, беше и прашањето под реден број 2/2: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен за да врши решавање на проблемите со определување на можностите, алтернативите и проценување на иднината?“, 66% сметаат дека водачот на тимот треба во целост да биде оспособен за тоа, 22% дека тоа, главно, треба да биде дел од неговото секојдневно однесување, 9% од испитаниците од јавните установи мислат дека тоа ретко треба да биде реализирано, а останатите 2%, односно 3% дека од тоа главно или воопшто нема потреба (графикон 9).



Графикон 9 А.2/2: Врши решавање на проблемите со определување на можностите, алтернативите и проценување на иднината (ранг 4,50)

Прашањето под реден број 2/3: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен да врши решавање на проблемите со анализа и носење на објективно решение?“, испитаниците одговориле како на графикон 10.



Графикон 10 А.2/3: Врши решавање на проблемите со анализа и носење на објективно решение (ранг 4,57)

На прашањето: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен за да врши решавање на проблемите со лична проценка и донесување на решение кое е во согласност со вредносните норми и принципи?“, 59% одговориле дека тоа е способност која, во најголема мера, треба да биде имплементирана, 27% дека таа често треба да биде спроведувана, 9% мислат дека тоа треба добро да биде извршувано, а 3%, односно 2% дека главно или воопшто нема потреба од овој процес, како дел од постапката за решавање на проблемите (графикон 11).



Графикон 11 А.2/4: Врши решавање на проблемите со лична проценка и донесување на решение кое е во согласност со вредносните норми и принципи (ранг 4,38)

Прашањето под реден број 3 имаше за цел да го воочи мислењето на испитаниците по однос на оспособеноста и потребата од примена на постапката за решавање на проблемите при што, водачот на тимот треба да овозможи изнаоѓање на максимален број варијанти. За ваквата оспособеност на водачот на тимот и нејзина практична примена, 60% сметаат дека тоа е целосна потреба, 29% дека тоа треба да биде честа состојба при тимската работа, за 5% тоа е просечна потреба, а за останатите 6% главно или воопшто нема потреба од развивање и имплементација на ваквата оспособеност на водачот (графикон 12).



Графикон 12 А.3: Се стреми кон изнаоѓање максимален број варијанти за решавање на проблемите (ранг 4,42)

Податоците на прашањето под реден број 4: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен да ги решава конфликтните ситуации по принципот „добива-добива“?, упатуваат на состојби претставени на графикон 13.



Графикон 13 А.4: Ги решава конфликтните ситуации по принципот „добива-добива“ (ранг 4,08)

На прашањето под реден број 5: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен да развива состојби во кои се прифаќа туѓото мислење?“, 49% од испитаниците сметаат дека тоа е целосна потреба, 31% дека, главно, треба да претставува практика на водачот на тимот, 12% дека тоа е просечна потреба, а останатите 5%, односно 3% дека од тоа главно или воопшто нема потреба (графикон 14).



Графикон 14 А.5: Развива состојби во кои се прифаќа туѓото мислење (ранг 4,18)

„Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен и да развива состојби во кои чесноста е примарен фактор во работењето?“, претставено во анкетниот прашалник под реден број 6, ја дава следната слика: 71% од испитаниците сметаат дека тоа во целост треба да биде одлика на работата на водачот, за 16% тоа е честа потреба, додека за 9% чесноста при работата треба да биде повремена состојба (графикон 15).



Графикон 15 А.6: Развива состојби во кои чесноста е примарен фактор во работењето (ранг 4,54)

Прашањето под реден број 7 се однесува на потребата од креирање на организациски вредности кои се темелат врз принципите на квалитет и резултати. По однос на добиените податоци се констатира дека оваа потреба 68 % ја сметаат како неопходна, 21% како честа, 8% како повремени, за 3% тоа нема поголемо значење (графикон 16).



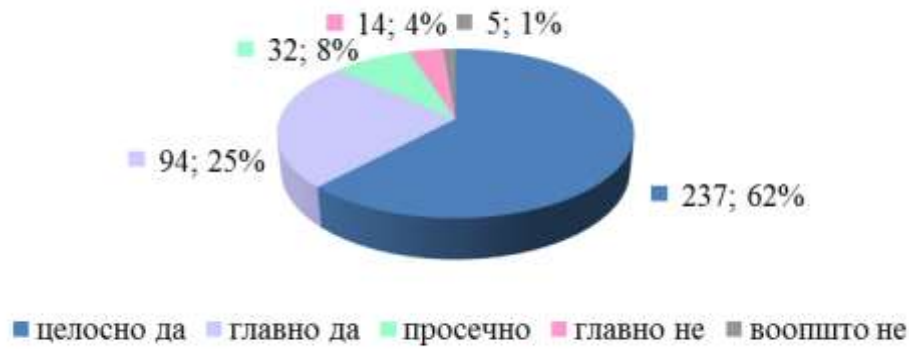
Графикон 16 А.7: Создава состојби во кои преовладуваат вредностите на организацијата кои се темелат на квалитет и резултати во работењето (ранг 4,53)

Прашањето под реден број 8 имаше за цел да ги воочи размислувањата на испитаниците за потребата од градење на организациска филозофија. Нивните ставови по однос на ова упатуваат дека 50% сметаат дека е потреба која во целост треба да биде применувана, за 31% тоа претставува честа потреба, 15% мислат дека ретко треба да биде спроведувана, а за 3% или 1% главно или воопшто нема потреба. (графикон 17).



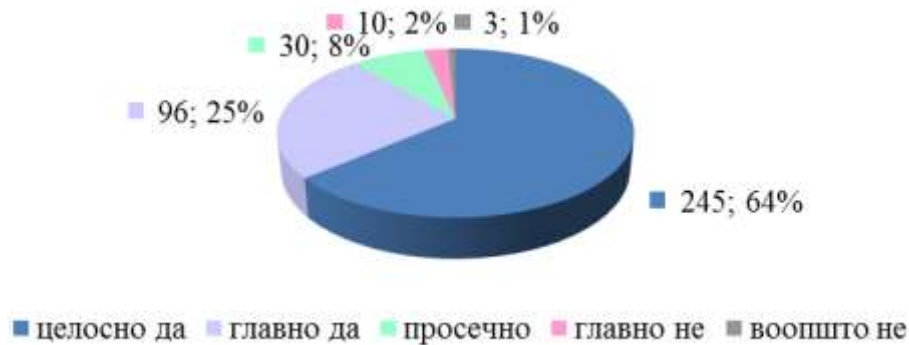
Графикон 17 А.8: Ја гради и ја развива филозофијата на организацијата (ранг 4,26)

Потребата од развивање на состојби со воспоставена атмосфера во која преовладува ред и дисциплина, како предуслови за успешно спроведување на процесот на работа, беше претставена со прашањето под реден број 9. Обработените податоци покажуваат дека за 62% тоа е неопходност која во целост треба да биде имплементирана, за 25% тоа, главно, често треба да биде одлика на водствените активности, 8% сметаат дека тоа е просечна, а за 5% главно или воопшто нема потреба (графикон 18).



Графикон 18 А.9: Развива состојби во кои е воспоставена атмосфера на ред и дисциплина (ранг 4,42)

Прашањето под реден број 10: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен да развива состојби во кои точно се знае визијата за развој на организацијата, како и мисијата од која произлегуваат целите и задачите кои се донесуваат со консензус?“, ги даде размислувањата на испитаниците, кои се претставени на графикон 19.



Графикон 19 А.10: Развива состојби во кои точно се знае визијата за развој на организацијата, како и мисијата од која произлегуваат целите и задачите кои се донесуваат со консензус (ранг 4,48)

Од оваа анкета произлезе потребата и од воочување на размислувањата по однос на создавање и чување на организациската култура, единството на целите и професионалниот однос на вработените. Прашањето под реден број 11 произлезе од оваа потреба, врз основа на што се констатира дека 65% од испитаниците ја гледаат организациската култура како целосна неопходност, за 23% таа претставува честа потреба (графикон 20).



Графикон 20 А.11: Создава и ја чува организациската култура, единството на целите и професионалните односи на вработените (ранг 4,50)

Прашањето под реден број 12 даде можност испитаниците да ги искажат своите размислувања и по однос на потребата од градење на „здрава“ организациска култура, со атрибути дадени во три поединечни прашања. Така, на прашањето по реден број 12/1 во кој беше вградена компонентата на етички особини, од вкупниот број анкетирани, 70% сметаат дека етичките особини на доверба и почит, доследност и совесност, како и грижата на водачот за секој член на тимот, треба да претставува целосна одлика на водачот кој треба да ја применува во секоја ситуација, за 17% тоа е честа, за 8% претставува повремена, а за 2%, односно 3% тоа е способност која нема поголемо значање при процесот на водење на тимовите (графикон 21).



Графикон 21 А.12/1: Создава „здрава“ организациска култура со етички особини (заемна доверба и почит, одговорност, доследност, совесност, грижа за членовите на тимот) (ранг 4,51)

Потребата од комуникација која се одликува со висок степен на самокритичност, критика која не навредува, флексибилност и љубезност, беше претставена со прашањето под реден број 12/2. Добиените податоци кои упатуваат на размислувањата на испитаниците по однос на ова, се претставени на графикон 22.



Графикон 22 А.12/2: Создава „здрава“ организациска култура со особини кои се однесуваат на општата комуникација (самокритичност, критика која не навредува, флексибилност и љубезност) (ранг 4,49)

Тимската работа е предуслов за градење на „здравата“ организациска култура. За таа цел во анкетата беше дадено прашањето под реден број 12/3. Од добиените податоци на слика 22, се забележува дека 69% од анкетираниите сметаат дека тоа е целосна, 15% дека е честа, 12% дека е просечна, а за 4% дека оваа потреба нема поголемо значење.



Графикон 23 A12/3: Создава „здрава“ организациска култура со особини кои се однесуваат на тимската работа (секој член на тимот да го пронајде своето место, активно (ранг 4,47))

Потребата од воспоставување односи со политичките фактори, кои исклучиво би се темелеле на професионализам при соработката, се претстави со прашањето под реден број 13. Од добиените податоци може да се констатира дека 48% целосно се согласуваат, 26% сметаат дека е честа, 20% дека тоа е просечна, 4% или 2% мислат дека за тоа главно или воопшто нема потреба (графикон 24).



Графикон 24 A.13: Воспоставува професионални односи со политичките фактори кои се дел од општото надворешно опкружување (ранг 4,13)

На прашањето број 14: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен за воспоставување на професионално-деловни односи со институциите на локалната самоуправа?“, добиени се податоци кои се претставени на графикон 25.



Графикон 25 A.14: Воспоставува професионално-деловни односи со институциите на локалната самоуправа (ранг 4,36)

Прашањето под реден број 15 имаше за цел да го согледа мислењето на испитаниците, по однос на потребата од воспоставување на односи и врски со невладините организации. Од обработените податоци се констатира дека 51% сметаат дека тоа е потреба која во целост треба да биде применлива, 35% дека за тоа има чести потреби, 10% дека е ретка, а за останите 4% дека од тоа главно или воопшто нема потреба (графикон 26).



Графикон 26 А.15: Гради односи и врски со невладините организации кои позитивно се рефлектираат врз успешноста на организацијата (ранг 4,30)

Потребата од градење односи и соработка со бизнис секторот, во анкетниот прашалник беше претставена со прашањето под реден број 16. Од обработените податоци се констатира дека 57%, сметаат дека тоа во целост треба да биде применувано, 29% имаат став дека треба често да биде спроведувана, за 9% таквите врски треба ретко да бидат воспоставувани, а за 2%, односно 3% за тоа главно или воопшто нема потреба (графикон 27).



Графикон 27 А.16: Воспоставува добри односи со бизнис секторот во функција на развој на успешноста на Вашата организација (ранг 4,34)

Потребата од прилагодување на организацијата, според социо-културните одлики и промени во општествената средина, како способност на водачот на тимот беше претставена со прашањето под реден број 17. Обработените податоци се претставени на графикон број 28.



Графикон 28 А.17: Врши прилагодување на организацијата според изградените социо-културни фактори на општествената средина (ранг 4,25)

Под реден број 18 беше поставено прашањето: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен да развива професионална и транспарентна соработка со медиумите?“, 54% сметаат дека тоа треба во целост да се применува, 30% дека тоа е честа потреба, 11% дека е повремена, а 3%, односно 2% дека од тоа главно или воопшто нема потреба која водачот на тимот треба да ја реализира (графикон 29).



Графикон 29 А.18: Развива професионална и транспарентна соработка со медиумите (ранг 4,32)

Потребата од оспособеност на водачот за организирање на објектите, просторот и опремата во една функционална целина, беше претставена со прашањето под реден број 19. Во контекст на ова, размислувањата на испитаниците се претставени на графикон 30.



Графикон 30 А.19: Умеет објектите, просторот и опремата да ги организира во функционална целина (ранг 4,40)

На поставеното прашање под број 20: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен за создавање на објективни услови за работа?“, 68% од испитаниците сметаат дека тоа целосно е потребно, за 21% тоа е честа потреба, за 7% тоа претставува повремена потреба, а за 4% дека од тоа главно или воопшто нема потреба (графикон 31).



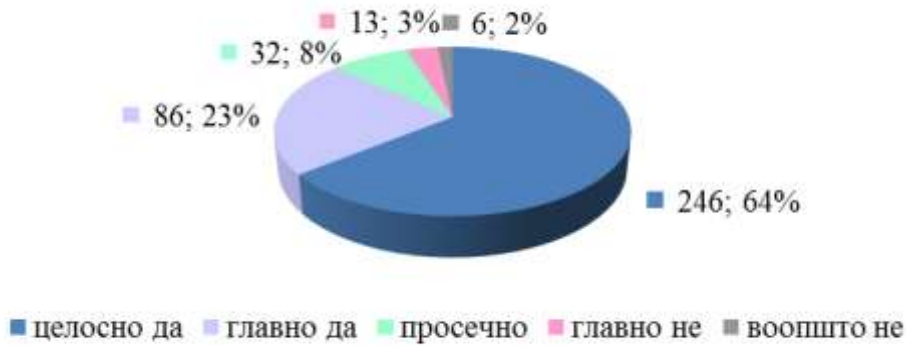
Графикон 31 А.20: Создава оптимални услови за работа (ранг 4,51)

Прашањето под реден број 21 имаше за цел да ги испита мислењата по однос на потребата од подобрување на работната технологија и осовременување на средствата за работа, како една од способностите на водачот на тимот. Добиените податоци се претставени на графикон број 32.



Графикон 32 А.21: Ја подобрува работната технологија и ги осовременува средствата за работа (ранг 4,41)

Со цел да се воочат размислувањата за потребата од создавање на оптимални услови за работа, кои ќе го подигнат нивото на препознатливост на организацијата, во анкетниот прашалник беше дадено прашањето под реден број 22. Од добиените податоци се констатира дека 64% од испитаниците сметаат дека тоа во целост треба да се применува, 23% дека тоа е честа, 8% дека тоа претставува повремена потреба, додека 3%, односно 2% мислат дека од тоа главно или воопшто нема потреба (графикон 33).



Графикон 33 А.22: Создава оптимални услови за работа кои го подигнуваат нивото на Вашата организација до степен на препознатливост (ранг 4,44)

На прашањето под реден број 23: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен да создава оптимални услови за работа во кои преовладува чувството за припадност во организацијата?“, се добија податоци како на графикон 34.



Графикон 34 А.23: Создава оптимални услови за работа во кои преовладува чувство за припадност кон организацијата на секој нејзин член (ранг 4,43)

Потребата од оспособеност на водачот на тимот за изнаоѓање различни финансиски извори, беше дадена со прашањето под реден број 24. Од добиените податоци, претставени на слика 34, се гледа дека 61% од испитаниците од јавниот сектор сметаат дека тоа е целосна потреба, 22% од анкетираниите мислат дека тоа е честа потреба која треба да се спроведува, 10% имаат став дека тоа е повремена, а за 6%, односно 1% за тоа главно или воопшто нема потреба.



Графикон 35 А.24: Изнаоѓа различни финансиски извори (ранг 4,38)

Ставот по однос на потребата од успешен пласман на производите, односно услугите, испитаниците го искажаа како на графикон број 36.



Графикон 36 А.25: Врши успешен пласман на производите/услугите (ранг 4,48)

По однос на прашањето со реден број 26: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен за намалување на трошоците за работа, а истовремено да го подобрува квалитетот на производите/услугите?“, 58% имаат став дека тоа во целост е потребно, 25% дека претставува честа потреба, а 10% дека претставува просечна потреба.



Графикон 37 А.26: Ги намалува трошоците за работа, а истовремено го подобрува квалитетот на производите/услугите (ранг 4,32)

Под реден број 27, во анкетниот прашалник се постави прашањето кое имаше за цел да ги согледа размислувањата по однос на оспособеноста на водачот од креативно инвестирање во нови процеси. Се добија податоци кои се претставени на графикон 38.



Графикон 38 А.27: Креативно инвестира во нови процеси на работа (ранг 4,40)

Прашањето со реден број 28: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен за регрутирање работна сила која успешно ги извршува задачите на слободните работни места?“, потребата од ова за 60% од испитаниците треба да биде спроведувана во целост, за 27% тоа е честа потреба, за 6% тоа треба повремено да биде извршувано, а за 5%, односно 3% тоа главно или воопшто не е потребно (графикон 39).



Графикон 39 А.28: Регрутира работна сила која успешно ги извршува задачите на слободните работни места (ранг 4,37)

Прашањето под реден број 29 имаше за цел да ги воочи ставовите на испитаниците за потребата од практично поставени и применливи методи, инструменти и постапки кои овозможуваат правилна селекција за соодветни и слободни работни места. Таквите ставови на испитаниците се претставени на графикон број 40.



Графикон 40 А.29: Има објективно поставени и практично применливи методи, инструменти и постапки со цел да изврши правилна селекција на кандидати за соодветните слободни работни места (ранг 4,32)

Податоците на прашањето под реден број 30, кое се однесуваше на потребата од организирање обуки на човечките ресурси, претставени се на графикон 41.



Графикон 41 А.30: Организира обуки на човечките ресурси во функција на поуспешно извршување на задачите на конкретното работно место (ранг 4,38)

Потребата од организиран процес на воведување на кадарот при пополнување на слободни работни места, беше претставена со прашањето под број 31. Врз основа на добиените податоци, се констатира дека 58% од испитаниците сметаат дека тоа е потреба која во целост треба да биде имплементирана, за 26% тоа е честа потреба, 10% мислат дека процесот на воведување треба да претставува повремена практика (графикон 42).



Графикон 42 А.31: Организира процес на воведување на кадарот при пополнување на слободните работни места (ранг 4,35)

На прашањето под реден број 32: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да има објективно формулирани критериуми и инструменти за оценување на перформансите на човечките ресурси?“, добиени се податоци како на графикон 43.



Графикон 43 А32: Има објективно формулирани критериуми и инструменти за оценување на перформансите на човечките ресурси (ранг 4,33)

Прашањето под реден број 33, овозможи испитаниците да ги искажат своите размислувања по однос на потребата од изградени методи за вреднување при процесот на плаќање. Податоците покажаа (графикон 44), дека за 55% од анкетираниите оваа потреба треба во целост да биде применувана, за 29% вреднувањето на работата по определени методи претставува честа потреба, а за 12% тоа повремено (ретко) треба да биде практикувано.



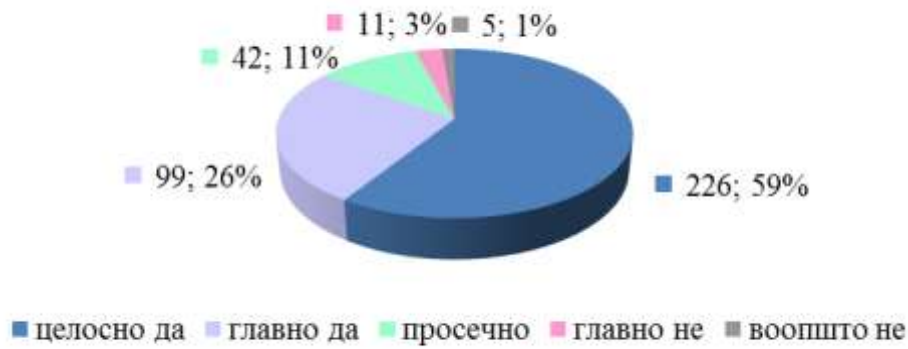
Графикон 44 А.33: Има изградени методи за вреднување на работата и систем за плаќање на човечките ресурси (ранг 4,33)

Потребата од градење и примена на концепцијата за кариерен развој според начелото на еднаквост, беше претставена со прашањето број 34. Од обработените податоци се забележува дека 56% оваа одлика на водачот ја сметаат како целосна потреба, 26% мислат дека тоа е честа, 12% дека тоа е просечна потреба, а за останатите 5%, односно 1% тоа е главно или воопшто не е потребно.



Графикон 45 А34: Гради организациски ситем во кој се применува концепцијата за кариерен развој според начелото на еднаквост (ранг 4,30)

Податоците на прашањето со реден број 35: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен за определување на квалитетни критериуми кои се имплементираат во целокупниот процес на работа?“, претставени се на графикон 46.



Графикон 46 А.35: Определува квалитетни критериуми кои се имплементираат во целокупниот процес на работа (ранг 4,38)

Прашањето под реден број 36 имаше за цел да ги согледа размислувањата на испитаниците по однос на потребата од оспособеност на водачот на тимот за поставување и применување на норми за работа кои се темелат на отворена комуникација, консензус при одлучување, независност и непристрасност при одлучувањето. За 56% тоа е неопходна потреба која во сокоја ситуација треба да биде применувана, за 30% тоа често треба да биде имплементирано, за 9% од испитаниците тоа претставува просечна, а за 4%, односно 1% потребата од поставување и применување на овие норми главно или воопшто нема поголемо значање.



Графикон 47 А.36: Поставува и применува норми на работа кои се темелат на отворена комуникација, консензус при одлучувањето, независност и непристрасност при одлучувањето (ранг 4,36)

„Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен и да развива етички норми како сегмент на неговото однесување кон сите вработени?“ во анкетниот прашалник беше поставено под реден број 37. По извршената обработка на податоците, се воочија ставовите и мислењата на испитаниците како на графикон 48.



Графикон 48 А.37: Развива етички норми кои се значаен сегмент од неговото однесување подеднакво кон сите вработени (ранг 4,42)

Прашањето под реден број 38 имаше за цел да ги осознае размислувањата на испитаниците по однос на потребата, водачот на тимот да биде оспособен за градење на објективни стандарди кои ќе овозможат споредување на актуелните со очекуваните обележја и резултати во работата. За 58% од испитаниците тоа е неопходна и целосна потреба, за 26% тоа е потреба која често претставува неопходност, а за 14% тоа е просечна потреба. Комплетните податоци се претставени на графикон 49.



Графикон 49 А.38: Гради објективно остварливи стандарди кои овозможуваат споредување на актуелните со очекуваните обележја и резултати во работата (ранг 4,37)

Прашањето под реден број 39: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен да развива објективни состојби за дефинирање и извршување на активностите во организацијата во согласност со законската легислатива?“, 61% од анкетираниите размислуваат во правец дека тоа е целосна потреба, 25% дека тоа претставува честа потреба во секојдневните активности на водачот на тимот. Останатите 10% сметаат дека ова претставува ретка потреба, а за останатите 1%, односно 3% почитувањето на законите претставува главно или воопшто е непотребна работа (графикон 50).



Графикон 50 А.39: Развива објективни стандарди за дефинирање и извршување на активностите во организацијата во согласност со законската легислатива (ранг 4,42)

Прашањето под реден број 40 имаше за цел да ги осознае размислувањата на испитаниците по однос на потребата од спроведување на принципите на еднаквост и недискриминација. Се добија податоци, кои се претставени на графикон 51.



Графикон 51 А.40: Ја поставува целокупната работа во организацијата врз принципите на еднаквост и недискриминација (ранг 4,44)

Потребата од постојано надградување на професионализмот при работата, се претстави со прашањето под реден број 41. Така, по обработените податоци, се доби реална слика дека 63% од испитаниците се определиле за алтернативата целосно да, 23% за главно да, 10% за просечно, 1% за главно не и 3% за воопшто не (графикон 52).



Графикон 52 А.41: Создава услови за извршување на активностите во организацијата кои се темелат врз професионализам кој континуирано се надградува (ранг 4,43)

На прашањето под реден број 42: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен за почитување на принципите на транспарентност и доверливост?“, обработените податоци упатуваат дека 64% сметаат дека тоа е потреба која во целост треба да се применува, 24% дека тоа треба да биде честа состојба во практиката на водачот, а останатите дека е просечна или потреба која нема поголемо значење (графикон 53).



Графикон 53 А.42: Ги почитува принципите на транспарентност и доверливост (ранг 4,45)

Оспособеноста на водачот да создава состојби во кои преовладува политика во која нема конфликт на интереси, беше претставена со прашањето под реден број 43. Добиените податоци се претставени на графикон 54.



Графикон 54 А.43: Гради политика за работа во која нема конфликт на интереси (ранг 4,50)

Потребата од градење на политика која го поттикнува доживотното учење и кариерниот развој на секој член на организацијата, беше проследена до испитаниците со прашањето под реден број 44. Добиените податоци укажаа дека поголем дел од нив, односно 58% имаат мислење дека тоа е целосна, 28% дека тоа е честа, 9% имаат став дека оваа оспособеност на водачот треба да биде повремено применувана, 2% дека од тоа главно нема, а за 3% воопшто нема потреба (графикон 55).



Графикон 55 А.44: Гради политика за работа која го поттикнува доживотното учење и кариерниот развој на секој негов член (ранг 4,38)

Прашањето под реден број 45: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен за да ја темели организацијата врз дефинирана политика за работа која произлегува од строго определени правила и процедури?“, даде можност за согледување на размислувањата на испитаниците по однос на оваа проблематика. Имено, 55% сметаат дека тоа е целосна, 30% дека тоа претставува, главно, честа потреба, 12% имаат мислење дека правилата и процедурите треба да претставуваат просечна одлика на водствените активности, додека за 2%, односно 1% од тоа главно или воопшто нема потреба (графикон 56).



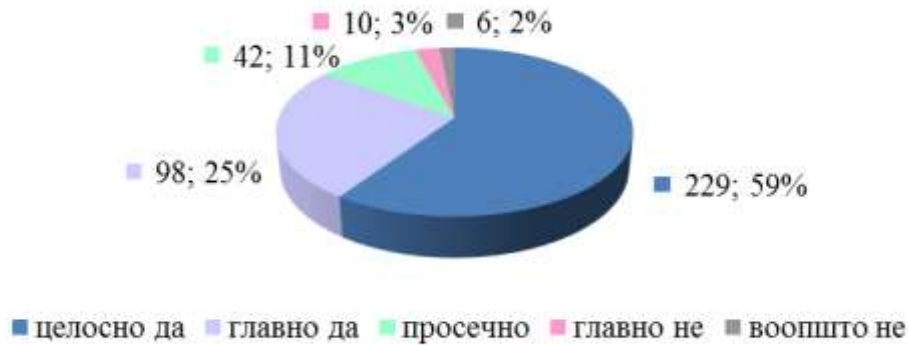
Графикон 56 А.45: Ја темели организацијата врз дефинирана политика за работа која произлегува од строго определени правила и процедури (ранг 4,36)

На прашањето број 46: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен за правење на дневно, неделно, месечно или годишно планирање на својата работа?“, испитаниците одговориле на начин претставен на графикон 57.



Графикон 57 А.46: Врши дневно, неделно, месечно и годишно планирање на својата работа (ранг 4,42)

Прашањето со реден број 47 имаше за цел да овозможи согледување на ставовите на испитаниците за потребата од оспособеност на водачот на тимот при системско споредување на планираните со реализираните активности. Обработените податоци укажуваат дека за 59% тоа претставува целосна неопходност, 25% размислуваат дека тоа треба да биде честа практика, 11% мислат дека тоа е просечна потреба, за 3% од тоа, главно, нема потреба, а 2% сметаат дека тоа воопшто не е потребно (графикон 58).



Графикон 58 А.47: Врши системско споредување на планираните со реализираните активности (ранг 4,39)

„Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен да го цени своето, но и времето на своите вработени?“, е прашање под реден број 48, кое даде можност за воочување на ставовите на испитаниците по однос на проблематиката која произлегува од потребата за менаџирање со времето. Добиените податоци се претставени на графикон 59.



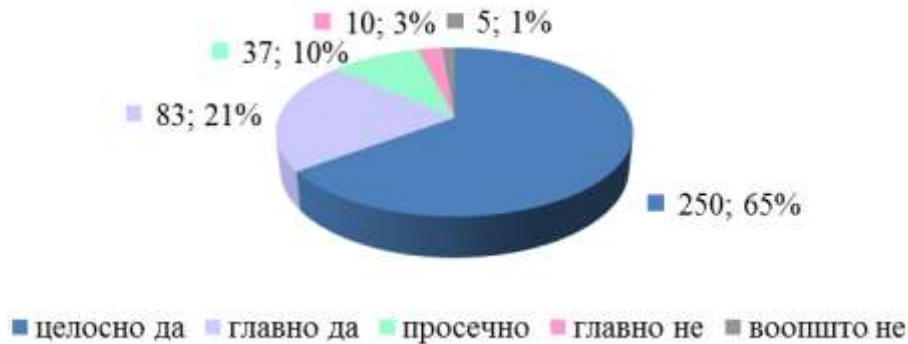
Графикон 59 А.48: Го цени своето, но и времето на своите вработени (ранг 4,45)

Прашањето под број 49 имаше за цел да ги согледа размислувањата на испитаниците во јавниот сектор, за потребата од оспособеност на водачот на тимот, за поттикнување на промени во правец на откривање на нови можности. Врз основа на добиените податоци се констатира дека 63% одговориле со алтернативата целосно да, 24% се определиле за главно да, 9% мислат дека тоа е просечна потреба, а за вкупно 4% за тоа главно или воопшто нема потреба (графикон 60).



Графикон 60 А.49: Поттикнува промени со цел да се откриваат нови можности во работењето (ранг 4,44)

На прашањето под број 50, кое се однесуваше на потребата од почитување на времето, но истовремено водење сметка за постигнување на целите, планирање на активности, донесување решенија и контрола на работните процеси, се добија податоци кои се претставени на графикон 61.



Графикон 61 А.50: При почитување на сопственото и времето на вработените води сметка за: поставување на целите, планирање на активностите, носење на решенија, реализирање на активностите и контрола на работата (ранг 4,47)

Прашањето под број 51 имаше за цел да овозможи воочување на размислувањата на испитаниците за основните услови за правилно менаџирање на времето. Во контекст на ова, во неговиот состав беа претставени пет потпрашања. Така, на прашањето 51/1, кое се однесуваше на определување на потребата од оспособеност на водачот за планирање на времето, 65% сметаат дека тоа е целосно потребно, 21% дека тоа е честа потреба, 10% дека повремено треба да биде спроведувано, а за 4% тоа нема поголемо значење (графикон 62).



Графикон 62 А.51/1: При менаџирање на времето, врши планирање на времето (ранг 4,46)

Прашањето под број 51/2 ја наметна потребата од воочување на ставот на испитаниците, по однос на определување на приоритети, како потреба при менаџирање со времето. Добиените податоци се претставени на графикон 63.



Графикон 63 А.51/2: При менаџирање на времето утврдува приоритети (ранг 4,54)

Способноста на водачот да врши делегирање на обврски, е потреба претставена со прашањето 51/3, каде 66% од испитаниците се определија за алтернативата целосно да, 20% за главно да, за 9% тоа е просечна потреба, а за 3%, односно 2% тоа главно или воопшто не е потребно (графикон 64).



Графикон 64 А.51/3: При менаџирање на времето врши делегирање на обврски (ранг 4,47)

Потребата од координирање на активностите во тимот, како способност и умешност на водачот, беа претставени со прашањето под број 51/4. Од обработените податоци се констатира дека оваа способност на водачот за 70% од испитаниците претставува целосна неопходност, за 17% тоа е често применлива потреба, за 10% таа претставува просечна, а за останатите 3% за тоа главно или воопшто нема потреба (графикон 65).



Графикон 65 А.51/4: При менаџирање на времето врши координирање на активностите на тимовите (ранг 4,53)

На прашањето со број 51/5: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен да развива соработка по својот личен пример?“, се добија одговори кои се претставени на графикон 66.



Графикон 66 А.51/5: При менаџирање на времето развива соработка по својот личен пример (ранг 4,50)

8.1.2 Претставување на податоците и резултатите на испитаниците од стопанските дејности

Во рамките на стопанските дејности вкупниот број анкетирани лица изнесуваше 108, од кои 26 менаџери и 82 вработени. Анкетираниите лица беа опфатени во делот на градежништвото, графичката индустрија, шумарството и други стопански дејности. Нивната бројна и процентуална застапеност претставена е на графикон 67.



Графикон 67: Структура на испитаниците од стопанска дејност

Врз основа на спроведената анкета, во делот на стопанските дејности, се добија податоци кои се претставени во табела број 4.

Табела 4: Податоци од спроведена анкета во стопанските дејности

Менаџерот (раководителот), како водач на тимот, треба да биде оспособен да:							
Ред. бр.	ИСКАЗИ	1	2	3	4	5	просек
1.	Прави темелна анализа на досегашните и на состојбите кои треба да се постигнат.	0	2	16	34	56	4,34
2.	Врши решавање на проблемите со:	0	2	19	34	53	4,28
	• собирање и средување на факти и дефинирање на информациите.	0	6	21	26	54	4,19
	• определување на можностите, алтернативите и проценување на иднината.	0	5	13	24	66	4,40
	• лична проценка и донесување на решение кое е во согласност со вредносните норми и принципи.	0	5	10	34	59	4,37
3.	Се стреми кон изнаоѓање максимален број варијанти за решавање на проблемите.	0	2	21	40	45	4,19
4.	Ги решава конфликтните ситуации по принципот „добива-добива“.	2	8	22	34	42	3,99
5.	Развива состојби во кои се прифаќа туѓото мислење.	2	18	22	30	35	3,75
6.	Развива состојби во кои чесноста е примарен фактор во работењето.	2	11	24	30	40	3,90
7.	Создава состојби во кои преовладуваат вредностите на организацијата кои се темелат на квалитет и резултати во работењето.	0	6	26	35	40	4,01
8.	Ја гради и ја развива филозофијата на организацијата.	2	3	11	53	38	4,15
9.	Развива состојби во кои е воспоставена атмосфера на ред и дисциплина.	0	2	30	34	42	4,07
10.	Развива состојби во кои точно се знае визијата за развој на организацијата, како и мисијата од која произлегуваат целите и задачите кои се донесуваат со консензус.	0	3	22	56	26	3,97
11.	Создава и ги чува организациската култура, единството на целите и професионалните односи на вработените.	2	2	22	40	42	4,10
12.	Создава „здрава“ организациска култура со:	0	2	22	38	45	4,18
	• етички особини (заемна доверба и почит, одговорност, доследност, совесност, грижа за членовите на тимот).	2	5	18	45	37	4,66
	• особини кои се однесуваат на тимската работа (секој член на тимот да го пронајде своето место, активно слушање, аргументираност, прифаќање на разликите, заедничко поставување на целите и нивно постигнување).	2	3	18	45	40	4,10
13.	Воспоставува професионални односи со политичките фактори кои се дел од општото надворешно опкружување.	5	3	30	30	38	3,88
14.	Воспоставува професионално-деловни односи со институциите на локалната самоуправа.	3	5	27	30	42	3,96
15.	Гради односи и врски со невладините организации кои позитивно се рефлектираат врз успешноста на организацијата.	6	6	37	26	32	3,66

16.	Воспоставува добри односи со бизнис секторот во функција на развој на успешноста на Вашата организација.	0	8	14	37	48	4,16
17.	Врши прилагодување на организацијата според изградените социо – културни фактори на општествената средина.	2	6	32	40	27	3,79
18.	Развива професионална и транспарентна соработка со медиумите.	2	8	29	43	26	3,78
19.	Умее објектите, просторот и опремата да ги организира во функционална целина.	2	2	14	43	46	4,22
20.	Создава оптимални услови за работа.	0	3	8	42	54	4,37
21.	Ја подобрува работната технологија и ги осовременува средствата за работа.	0	5	13	38	51	4,27
22.	Создава оптимални услови за работа кои го подигнуваат нивото на Вашата организација до степен на препознатливост.	0	5	13	37	53	4,28
23.	Создава оптимални услови за работа во кои преовладува чувството за припадност кон организацијата на секој нејзин член.	2	2	27	27	50	4,13
24.	Изнаоѓа различни финансиски извори.	2	3	21	30	51	4,18
25.	Врши успешен пласман на производителите/услугите.	2	2	6	37	61	4,43
26.	Ги намалува трошоците за работа, а истовремено го подобрува квалитетот на производителите/услугите.	3	2	18	34	51	4,19
27.	Креативно инвестира во нови процеси на работа.	2	3	24	26	53	4,16
28.	Регрутира работна сила која успешно ги извршува задачите на слободните работни места.	2	6	27	30	42	3,97
29.	Има објективно поставени и практично применливи методи, инструменти и постапки со цел да изврши правилна селекција на кандидати за соодветните слободни работни места.	2	5	19	38	43	4,09
30.	Организира обуки на човечките ресурси во функција на поуспешно извршување на задачите на конкретното работно место.	6	6	35	34	26	3,61
31.	Организира процес на воведување на кадарот при пополнување на слободните работни места.	2	11	35	22	37	3,76
32.	Има објективно формулирани критериуми и инструменти за оценување на перформансите на човечките ресурси.	2	8	35	34	29	3,75
33.	Има изградени методи за вреднување на работата и систем за плаќање на човечките ресурси.	5	13	27	35	27	3,63
34.	Гради организациски систем во кој се применува концепцијата за кариерен развој според начелото на еднаквост.	8	8	35	22	34	3,61
35.	Определува квалитетни критериуми кои се имплементираат во целокупниот процес на работа.	2	5	37	35	29	3,79
36.	Поставува и применува норми на работа кои се темелат на отворена комуникација, консензус при одлучувањето, независност и непристрасност во проценувањето.	2	5	32	45	24	3,79
37.	Развива етички норми кои се значаен сегмент од неговото однесување подеднакво кон сите вработени.	2	5	30	34	37	3,93
38.	Гради објективно остварливи стандарди кои овозможуваат споредување на актуелните со очекуваните обележја и резултати во работата.	0	2	40	29	37	3,94

39.	Развива објективни состојби за дефинирање и извршување на активностите во организацијата во согласност со законската легислатива.	2	3	22	43	37	4,03
40.	Ја поставува целокупната работа во организацијата врз принципите на еднаквост и недискриминација.	6	3	26	26	46	3,96
41.	Создава услови за извршување на активностите во организацијата кои се темелат врз професионализам кој континуирано се надградува.	2	3	30	29	43	4,01
42.	Ги почитува принципите на транспарентност и доверливост.	2	2	16	42	46	4,21
43.	Гради политика за работа во која нема конфликт на интереси.	2	6	21	34	45	4,06
44.	Гради политика за работа која го поттикнува доживотното учење и кариерниот развој на секој член на организацијата.	3	6	21	40	37	3,94
45.	Ја темели организацијата врз дефинирана политика за работа која произлегува од строго определени правила и процедури.	0	3	35	29	40	3,99
46.	Врши дневно, неделно, месечно и годишно планирање на својата работа.	0	2	18	32	56	4,33
47.	Врши системско споредување на планираните со реализираните активности.	0	2	22	34	50	4,22
48.	Го цени своето, но и времето на своите вработени.	0	10	18	35	45	4,07
49.	Поттикнува промени со цел да се откриваат нови можности во работењето.	2	10	22	26	48	4,01
50.	При почитување на сопственото и времето на вработените води сметка за: поставување на целите, планирање на активностите, носење на решенијата, реализирање на активностите и контрола во работата.	0	8	19	40	40	4,04
51.	При менаџирање на времето:	0	8	13	40	46	4,16
	• врши планирање на времето.	0	2	16	38	51	4,30
	• утврдува приоритети.	0	10	14	35	48	4,13
	• врши делегирање на обврски.	0	5	19	34	50	4,19
	• врши координирање на активностите на тимовите.	2	3	24	30	48	4,12
	• развива соработка по својот личен пример.						

Врз основа на прашањето под број 1: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен да прави темелна анализа на досегашните и на состојбите кои треба да се постигнат?“, испитаниците одговориле на начин претставен на графикон 68.



Графикон 68 А.1: Прави темелна анализа на досегашните и на состојбите кои треба да се постигнат (ранг 4,34)

Прашањето под реден број 2 претставуваше комбинација од четири потпрашања. Така, прашањето 2/1 имаше за цел да ги воочи размислувањата на испитаниците по однос на оспособеноста на водачот на тимот за собирање и средување факти и дефинирање на информациите во ситуација на решавање на проблемите. Од обработените податоци се констатира дека 49% сметаат дека тоа е целосна потреба, 31% дека е честа неопходност, ставот на 18% е во рамките на просечна потреба, додека 2% мислат дека, главно, нема потреба од ваква оспособеност на водачот (графикон 69).



Графикон 69 А.2/1: Врши решавање на проблемите со собирање и средување на факти и дефинирање на информациите (ранг 4,28)

На прашањето под број 2/2, кое даде можност испитаниците да ги кажат своите размислувања по однос на потребата од определување на можностите, алтернативите и проценување на иднината при решавање на проблемите, 50% се определиле за целосно да, 24% за главно да, 20% сметаат дека тоа е просечна потреба, а 6% од испитаниците мислат дека тоа, главно, не претставува потреба (графикон 70).



Графикон 70 А.2/2: Врши решавање на проблемите со определување на можностите, алтернативите и проценување на иднината (ранг 4,19)

Прашањето под реден број 2/3: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да врши решавање на проблемите со анализа и носење на објективно решение?“, од анкетата се добија податоци како на графикон 71.



Графикон 71 А.2/3: Врши решавање на проблемите со анализа и носење на објективно решение (ранг 4,40)

Оспособеноста на водачот на тимот за решавање на проблемите со лична проценка и донесување на решение кое е во согласност со вредносните норми и принципи, беше дадено како прашање број 2/4. Од податоците се гледа дека 55% сметаат дека тоа е целосна потреба, 31% дека тоа е честа, 9% дека тоа претставува просечна потреба, а за 5% од тоа, главно, нема поголема потреба (графикон72).



Графикон 72 А.2/4: Врши решавање на проблемите со лична проценка и донесување на решение кое е во согласност со вредносните норми и принципи (ранг 4,37)

Прашањето под број 3: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде способен за да се стреми кон изнаоѓање максимален број варијанти за решавање на проблемите?“, испитаниците го одговориле на начин претставен на графикон 73.



Графикон 73 А.3: Се стреми кон изнаоѓање максимален број варијанти за решавање на проблемите (ранг 4,19)

На прашањето под реден број 4: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен за решавање конфликтни ситуации по принципот „добива-добива“?, 39% ја избрале оцената целосно да, 32% главно да, 20% просечно, 7% главно не и 2% воопшто не (графикон 74).



Графикон 74 А.4: Ги решава конфликтните ситуации по принципот „добива-добива“ (ранг 3,99)

Потребата од оспособеност на водачот на тимот за развивање состојби во кои се прифаќа туѓото мислење, како дел од тимската работа, во анкетниот прашалник е претставено под број 5. Податоците упатуваат на следниот начин на размислување на испитаниците: 33% сметаат дека тоа е целосна потреба, 28% дека е честа неопходност, 17% дека ваквите услови во тимот треба повремено да се применуваат (графикон 75).



Графикон 75 А.5: Развива состојби во кои се прифаќа туѓото мислење (ранг 3,75)

Прашањето под реден број 6 имаше за цел да ги воочи размислувањата на испитаниците по однос на потребата, водачот да развива состојби во тимот, во кои примарен фактор е чесноста. Добиените податоци на ова прашање можат да се видат на графикон 76.



Графикон 76 А.6: Развива состојби во кои чесноста е примарен фактор во работењето (ранг 3,90)

Квалитетот и резултатите од работата, како основни вредности врз кои се гради организацијата, беа претставени со прашањето број 7. Анкетираните лица размислуваат на следниот начин: 37% одговориле со целосно да, 33% со главно да, 24% ја избрале просечната оцена, а 6% сметаат дека тоа, главно, не е потребно (графикон 77).



Графикон 77 А.7: Создава состојби во кои преовладуваат вредностите на организацијата кои се темелат на квалитет и резултати во работењето (ранг 4,01)

Прашањето со реден број 8: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен да гради и развива филозофија на организацијата?“, испитаниците го одговориле на следниот начин: за 35% тоа претставува целосна потреба, 50% сметаат дека тоа претставува честа неопходност, за 10% тоа е просечна потреба, а за 3%, односно 2% од тоа главно или воопшто нема потреба (графикон 78).



Графикон 78 А.8: Ја гради и ја развива филозофијата на организацијата (ранг 4,15)

„Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен за развивање на состојби во кои е воспоставена атмосфера на ред и дисциплина?“, е прашањето под реден број 9. Одговорите упатуваат на состојби како на графикон 79.



Графикон 79 А.9: Развива состојби во кои е воспоставена атмосфера на ред и дисциплина (ранг 4,07)

Прашањето под реден број 10 имаше за цел да ги воочи размислувањата на испитаниците, по однос на оспособеноста на водачот на тимот за определување на визијата и мисијата, од која произлегуваат целите и задачите кои се донесуваат со консензус. На ова прашање 24% одговориле со целосно да, 52% со главно да, 21% ја избрале алтернативата просечно, а за 3% од ова, главно, нема потреба (графикон 80).



Графикон 80 А.10: Развива состојби во кои точно се знае визијата за развој на организацијата, како и мисијата од која произлегуваат целите и задачите кои се донесуваат со консензус (ранг 3,97)

„Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен да создава и да ги развива организациската култура, единството на целите и професионалните односи на вработените?“, е прашањето под реден број 11. Обработените податоци се претставени на графикон 81.



Графикон 81 А.11: Создава и ги чува организациската култура, единството на целите и професионалните односи на вработените (ранг 4,10)

Прашањето под реден број 12 беше составено од три потпрашања кои имаа за цел да ги воочат размислувањата на испитаниците, за оспособеноста на водачот на тимот при градење на „здрава“ организациска култура. Така, прашањето под број 12/1 се однесуваше на потребата од вградување на етичките елементи (графикон 82).



Графикон 82 А.12/1: Создава „здрава“ организациска култура со етички особини (заемна доверба и почит, одговорност, доследност, совесност, грижа за членовите на тимот) (ранг 4,18)

Прашањето под реден број 12/2 се однесува на оспособеноста на водачот за градење на „здрава“ организациска култура во која се применуваат елементите на добро изградена комуникација. Испитаниците се изјаснија на следниот начин, како на графикон 83.



Графикон 83 А12/2: Создава „здрава“ организациска култура со особини кои се однесуваат на општата комуникација (самокритичност, критика која не навредува, флексибилност и љубезност) (ранг 4,66)

Оспособеноста на водачот при развивање на тимска работа, со создавање атмосфера која се гради врз основните одлики на тимот, беше барање кое произлезе од прашањето под реден број 12/3. Од добиените податоци се констатира дека за 37% од испитаниците тоа претставува целосна неопходност, за 41% тоа е честа потреба, за 17% тоа треба повремено да биде спроведувано, а за останатите тоа не е значајна потреба (графикон 84).



Графикон 84 А.12/3: Создава „здрава“ организациска култура со особини кои се однесуваат на тимската работа (ранг 4,10)

Потребата од оспособеност на водачот на тимот за воспоставување професионални односи со политичките фактори, како дел од општественото окружување, беше поставена со прашањето со реден број 13. Притоа, 36% од испитаниците ја избрале оцената целосно да, 28% главно да, 28% се определиле за оцената во доволна мера, а 3%, односно 5% сметаат дека тоа главно или воопшто не претставува значајна оспособеност на водачот.



Графикон 85 А.13: Воспоставува професионални односи со политичките фактори кои се дел од општото надворешно опкружување (ранг 3,88)

Прашањето под број 14: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен за воспоставување на професионално-деловни односи со локалната самоуправа?“, за 39% таа оспособеност претставува целосна потреба, за 28% тоа, главно, треба да биде одлика на водачот, за 25% таквата потреба треба просечно да биде развивана, а за 5%, односно 3% за тоа главно или воопшто нема потреба (графикон 86).



Графикон 86 А.14: Воспоставува професионално-деловни односи со институциите на локалната самоуправа (ранг 3,96)

Потребата од градење на односи и врски со невладините организации беше претставена со прашањето број 15, врз основа на што се добија податоци како на графикон 87.



Графикон 87 А.15: Гради односи и врски со невладините организации кои позитивно се рефлектираат врз успешноста на организацијата (ранг 3,66)

Со цел да се воочат размислувањата на испитаниците за потребата од оспособеност на водачот за градење на добри односи со бизнис секторот, се претстави прашањето под број 16. Добиените податоци покажаа дека за 45% тоа претставува целосна потреба, за 35% тоа треба да биде честа одлика, за 13% тоа е одлика во рамките на задоволително, а за останатите 7%, таквата оспособеност на водачот, главно, нема поголемо значање (графикон 88).



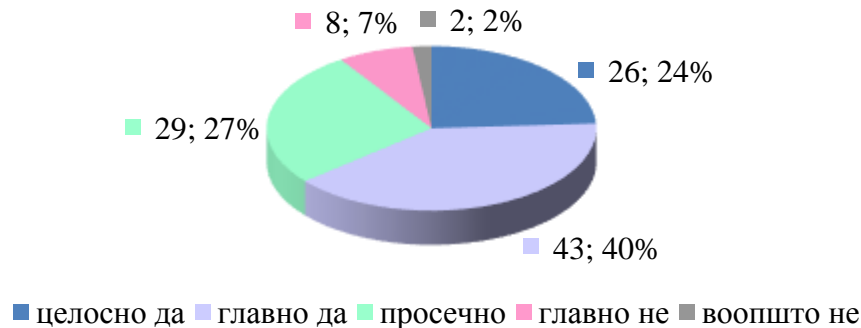
Графикон 88 А.16: Воспоставува добри односи со бизнис секторот во функција на развој на успешноста на Вашата организација (ранг 4,16)

На прашањето под реден број 17: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен за да врши прилагодување на организацијата според изградените социо-културни фактори на општествената средина?“, испитаниците своите одговори ги дале како на графикон 89.



Графикон 89 А.17: Врши прилагодување на организацијата според изградените социо-културни фактори на општествената средина (ранг 3,79)

„Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен да развива професионална и транспарентна соработка со медиумите?“, беше поставено прашањето под број 18. За 24% од испитаниците тоа е целосно потребно, за 40% тоа претставува честа неопходност, за 27% тоа треба да биде просечна одлика на водачот, а за 7%, односно 2% тоа е одлика која главно или воопшто нема значање за водачот на тимот (графикон 90).



Графикон 90 А.18: Развива професионална и транспарентна соработка со медиумите (ранг 3,78)

Прашањето под реден број 19 имаше за цел да ги согледа размислувањата за потребата од оспособеност на водачот за организирање на објектите, просторот и опремата во функционална целина. На ова прашање испитаниците одговориле на начин како на графикон 91.



Графикон 91 А.19: Умее објектите, просторот и опремата да ги организира во функционална целина (ранг 4,22)

„Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен да создава оптимални услови за работа?“, претставува прашање под број 20, на кое 50% од испитаниците одговориле со целосно да, 39% со главно да, 8% со задоволително, а останатите 3% ја избрале оцената главно не (графикон 92).



Графикон 92 А.20: Создава оптимални услови за работа (ранг 4,37)

На прашањето под реден број 21: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен да ја подобрува работната технологија и да ги осовременува средствата за работа?“, 48% одговориле со целосно да, 35% со главно да, 12% од испитаниците сметаат дека тоа е просечна потреба, а 5% мислат дека, главно, нема потреба (графикон 93).



Графикон 93 А.21: Ја подобрува работната технологија и ги осовременува средствата за работа (ранг 4,27)

Прашањето под број 22: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен да создава оптимални услови за работа кои го подигнуваат нивото на организацијата до степен на препознатливост?“, испитаниците го одговориле како на графикон 94.



Графикон 94 А.22: Создава оптимални услови за работа кои го подигнуваат нивото на Вашата организација до степен на препознатливост (ранг 4,28)

Во анкетниот прашалник, под реден број 23, беше поставено прашањето кое имаше за цел да ги воочи размислувањата на испитаниците по однос на оспособеноста на водачот за создавање оптимални услови за работа во кои ќе преовладува чувството за припадност. Обработените податоци ги покажаа нивните размислувања, претставени на графикон 95.



Графикон 95 А.23: Создава оптимални услови за работа во кои преовладува чувството за припадност кон организацијата на секој нејзин член (ранг 4,13)

Прашањето со реден број 24: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен да изнаоѓа различни финансиски извори?“, за 48% од испитаниците претставува целосна потреба, за 28% тоа е честа, за 19% претставува просечна, а за 3%, односно 2% тоа главно или воопшто не претставува неопходна одлика за водачот на тимот (графикон 96).



Графикон 96 А.24: Изнаоѓа различни финансиски извори (ранг 4,18)

„Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен да врши успешен пласман на производите/услугите?“, е прашање дадено во анкетниот прашалник под реден број 24. Добиените податоци претставени се на графикон 97.



Графикон 97 А.25: Врши успешен пласман на производите/услугите (ранг 4,43)

На прашањето под број 26, кое имаше за цел да ги согледа размислувањата на испитаниците по однос на оспособеноста на водачот на тимот за намалување на трошоците, а истовремено подобрување на квалитетот на производите/услугите, се добија следните податоци. Имено, 47% сметаат дека тоа е целосна и секојдневна потреба, 31% мислат дека тоа треба да биде честа практика, за 17% тоа е повремена, а за 2%, односно 3% од тоа главно или воопшто нема потреба.



Графикон 98 А.26: Ги намалува трошоците за работа, а истовремено го подобрува квалитетот на производите/услугите (ранг 4,19)

Потребата од оспособеност на водачот за креативно инвестирање во нови процеси на работа, беше цел на прашањето под реден број 27. Начинот на кој испитаниците се произнесле по однос на ова, претставен е на графикон 99.



Графикон 99 А.27: Креативно инвестира во нови процеси на работа (ранг 4,16)

„Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен да регрутира работна сила која успешно ги извршува задачите на слободните работни места?“, е прашање под реден број 27. Од добиените податоци се гледа дека 39% од испитаниците во стопанските дејности имаат став дека тоа е целосна потреба, за 28% тоа е честа неопходност, за 25% тоа претставува просечна потреба, а за 6%, односно 2% тоа главно или воопшто не претставува неопходна одлика на водачот на тимот (графикон 100).



Графикон 100 А.28: Регрутира работна сила која успешно ги извршува задачите на слободните работни места (ранг 3,97)

Потребата од објективно поставени и практично применливи методи, инструменти и постапки во функција на правилна селекција на кандидати за слободните работни места, беше поставено прашање под реден број 29. Добиените податоци се претставени на графикон 101.



Графикон 101 А.29: Има објективно поставени и практично применливи методи инструменти и постапки со цел да изврши правилна селекција на кандидати за соодветните слободни работни места (ранг 4,09)

Под реден број 30, во анкетниот прашалник беше претставен следниот прашален исказ: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен да организира обуки на човечките ресурси во функција на поуспешно извршување на задачите, на конкретното работно место?“. За 24% од испитаниците тоа е целосно потребно, за 32% тоа е честа неопходност, за 33% тоа претставува просечна потреба, додека за 5%, односно 6% оспособеноста на водачот за организирање обуки главно или воопшто не претставува поголема потреба (графикон 102).



Графикон 102 А.30: Организира обуки на човечките ресурси во функција на поуспешно извршување на задачите на конкретното работно место (ранг 3,61)

На прашањето под реден број 31, кое имаше за цел да ги согледа размислувањата на испитаниците по однос на потребата од оспособеност на водачот на тимот, за организирање на процес на воведување при пополнување слободни работни места, добиени се податоци кои се претставени на графикон 103.



Графикон 103 А.31: Организира процес на воведување на кадарот при пополнување на слободните работни места (ранг 3,76)

Прашањето под број 32, кое ја претстави потребата од објективни критериуми и инструменти за оценување на перформансите на човечките ресурси, од страна на испитаниците се одговори на следниот начин. Така, 27% се определиле за оцената целосно да, 32% сметаат дека тоа е честа потреба, 32% мислат дека тоа е просечна потреба, додека за 7%, односно 2% тоа главно или воопшто не претставува потреба (графикон 104).



Графикон 104 А.32: Има објективно формулирани критериуми и инструменти за оценување на перформансите на човечките ресурси (ранг 3,75)

Под реден број 33 беше прашањето: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен за градење методи за вреднување на работата и систем за плаќање на човечките ресурси?“ Податоците за ставовите на испитаниците се дадени на графикон 105.



Графикон 105 А.33: Има изградени методи за вреднување на работата и систем за плаќање на човечките ресурси (ранг 3,63)

Потребата од градење организациски систем, во кој се применува концепцијата за кариерен развој според начелата на еднаквост, беше претставена со прашањето број 34. Од добиените податоци се констатира дека за 32% тоа е целосна, за 21% тоа е честа потреба, за 33% од испитаниците таквите можности треба да биде просечна одлика (графикон 106).



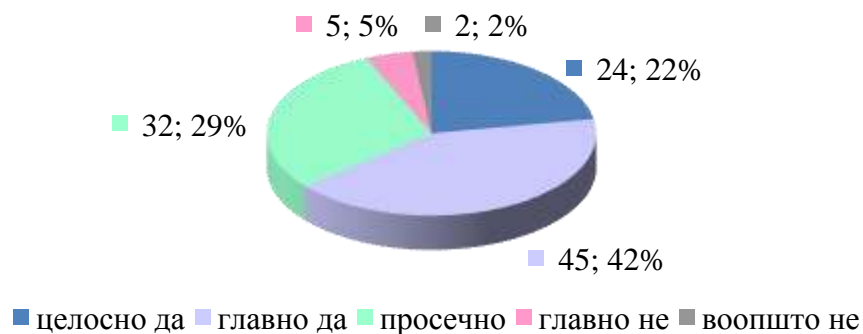
Графикон 106 А.34: Гради организациски систем во кој се применува концепцијата за кариерен развој според начелото на еднаквост (ранг 3,61)

На прашањето под број 35: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен за определување на квалитетни критериуми кои се имплементираат во целокупниот процес на работа?“, анкетираниите лица своите мислења ги искажале како на слика 107.



Графикон 107 А.35: Определува квалитетни критериуми кои се имплементираат во целокупниот процес на работа (ранг 3,79)

Прашањето под број 36 имаше за цел да ги осознае размислувањата на испитаниците по однос на оспособеноста на водачот на тимот за поставување и применување норми за работа, кои се темелат на отворена комуникација, консензус при одлучувањето, независност и непристрасност во проценувањето. За 22% тоа е целосно да, за 42% главно да, за 29% тоа е просечна потреба, а за останатите 7% тоа не е потребно.



Графикон 108 А.36: Поставува и применува норми на работа кои се темелат на отворена комуникација, консензус при одлучување, независност и непристрасност при одлучувањето (ранг 3,79)

Потребата од оспособеност на водачот за развивање етички норми, како сегмент на неговото однесување кон сите подеднакво, беше претставена со прашањето под број 37. Од добиените податоци се констатира дека за 34%, тоа е целосна, 31% мислат дека тоа е честа, за 28% тоа претставува просечна потреба. Податоците се дадени на графикон 109.



Графикон 109 А.37: Развива етички норми кои се значаен сегмент од неговото однесување подеднакво кон сите вработени (ранг 3,93)

Ставовите на испитаниците по однос на оспособеноста на водачот на тимот за градење остварливи стандарди кои овозможуваат споредување на актуелните со очекуваните обележја и резултати, произлегоа од прашањето 38, претставени на графикон 110.



Графикон 110 А.38: Гради објективно остварливи стандарди кои овозможуваат споредување на актуелните со очекуваните обележја и резултати во работата (ранг 3,94)

На прашањето под реден број 39: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен да развива објективни состојби за дефинирање и извршување на активностите во организацијата во согласност со законската легислатива?“, испитаниците одговориле на следниот начин: 35% целосно да, 40% главно да, 20% просечно, 3% главно не и 2% воопшто не (графикон 111).



Графикон 111 А.39: Развива објективни состојби за дефинирање и извршување на активностите на организацијата во согласност со законската легислатива (ранг 4,03)

„Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен да ја поставува целокупната работа во организацијата врз принципите на еднаквост и недискриминација?“ Оваа потреба во анкетниот прашалник беше претставена под број 40 (графикон 112).



Графикон 112 А.40: Ја поставува целокупната работа во организацијата врз принципите на еднаквост и недискриминација (ранг 3,96)

На прашањето под реден број 41: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен да создава услови за извршување на активностите во организацијата кои се темелат врз професионализам кој континуирано се надградува?“, 40% одговориле со целосно да, 27% со главно да, 28% со просечно, 3% со главно не и 2% со воопшто не (графикон 113).



Графикон 113 А.41: Создава услови за извршување на активностите во организацијата кои се темелат врз професионализам кој континуирано се надградува (ранг 4,01)

Под реден број 42 беше поставено прашањето кое се однесуваше на воочување на потребата од оспособеност на водачот за почитување на принципите на транспарентност и доверливост. Добиените податоци се претставени на графикон 114.



Графикон 114 А.42: Ги почитува принципите на транспарентност и доверливост (ранг 4,21)

Прашањето под број 43: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен да гради политика во која нема конфликт на интереси?“, испитаниците одговориле на следниот начин: 42% со целосно да, 31% со главно да, 19% со просечно, 6% со главно не и 2% со воопшто не (графикон 115).



Графикон 115 А.43: Гради политика за работа во која нема конфликт на интереси (ранг 4,06)

Потребата од оспособеност на водачот за градење политика за работа, која го поттикнува доживотното учење и кариерниот развој на секој нејзин член, беше претставена со прашањето под реден број 44. Добиените податоци се дадени на графикон 116.



Графикон 116 А.44: Гради политика за работа која ги поттикнува доживотното учење и кариерниот развој на секој негов член (ранг 3,94)

„Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен да ја темели организацијата врз дефинирана политика за работа која произлегува од строго определени правила и процедури?“, како прашање беше поставено под реден број 45. Добиените податоци упатуваат дека за 37% тоа е многу значајно, за 27% тоа е честа потреба, за 33% тоа е просечна, а за 3% тоа, главно, не претставува потреба (графикон 117).



Графикон 117 А.45: Ја темели организацијата врз дефинирана политика за работа која произлегува од строго определени правила и процедури (ранг 3,99)

Прашањето под реден број 46 имаше за цел да ги воочи ставовите на испитаниците за потребата од оспособеност на водачот да врши дневно, неделно, месечно и годишно планирање. Добиените податоци покажаа дека за 52% тоа е целосно значајно, за 29% тоа е честа потреба, за 17% тоа просечна, а за 2% тоа, главно, не претставува потреба (графикон 118).



Графикон 118 А.46: Врши дневно, неделно, месечно и годишно планирање на својата работа (ранг 4,33)

„Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен да врши системско споредување на планираните со реализираните активности?“, како потреба за воочување на ставовите на анкетираниите, во анкетниот прашалник беше дадена под број 47. Обработените податоци се претставени на слика 119.



Графикон 119 А.47: Врши системско споредување на планираните со реализираните активности (ранг 4,22)

На прашањето под реден број 48, кое беше ставено во функција на воочување на потребата од оспособеност на водачот да го цени своето, но и времето на вработените. Од обработените податоци се гледа дека оваа способност е од целосно значење за 42% од испитаниците, за 32% таа претставува честа потреба, за 17% тоа е просечна, а за 9%, главно, не претставува потреба, како одлика на водствените способности (графикон 120).



Графикон 120 А.48: Го цени своето, но и времето на своите вработени (ранг 4,07)

Под реден број 49, беше прашањето: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен да поттикнува промени со цел да се откриваат нови можности во работењето?“, на кое 45% одговориле со целосно да, 24% со главно да, 20% со просечно, а за 9%, односно 2% тоа главно или воопшто не претставува потреба (графикон 121).



Графикон 121 А.49: Поттикнува промени со цел да се откриваат нови можности во работењето (ранг 4,01)

Прашањето под реден број 50 имаше за цел да ги воочи ставовите на испитаниците по однос на потребата од оспособеност на водачот за поствнување на цели, планирање на активности, носење решенија, реализација на активности и контрола во работата, како елементи на менаџирање со времето. Обработените податоци се претставени на графикон 122.



Графикон 122 А.50: При почитување на сопственото и времето на вработените води сметка за: поставување на целите, планирање на активностите, носење на решенија, реализирање на активностите и контрола на работата (ранг 4,04)

Во анкетниот прашалник, под реден број 51, беа дадени серија на потпрашања кои се однесуваа на потребите од почитување на некои елементи на менаџирање со времето. Така, прашањето под број 51/1 се однесуваше на потребата од планирање на времето. Од добиените податоци се гледа дека за 43% тоа е целосна потреба, за 37% тоа е честа, за 12% тоа е просечна, а за 8% тоа, главно, не претставува неопходна потреба (графикон 123).



Графикон 123 А.51/1: При менаџирање на времето, врши планирање на времето (ранг 4,16)

Потребата од утврдување на приоритети, како дел од менаџирањето со времето, беше поставено како прашање под реден број 51/2. Добиените податоци се претставени на слика 124.



Графикон 124 А.51/2: При менаџирање на времето утврдува приоритети (ранг 4,30)

Делегирањето на обврски претставува сегмент на менаџирање со времето. Согледување на ставовите на испитаниците, во однос на оваа потреба, се постигна со прашањето под реден број 51/3. Добиените податоци покажуваат дека за 45% од испитаниците тоа е целосна потреба, за 33% тоа треба да биде честа одлика на водачот, за 13% тоа е просечна, а за 9% од тоа, главно, нема поголемо значење за улогата и оспособеноста на водачот (графикон 125).



Графикон 125 А.51/3: При менаџирање на времето врши делегирање на обврски (ранг 4,13)

Прашањето под број 51/4 се однесуваше на потребата од координација на активностите на тимовите, како фактор за успешно менаџирање на времето. Ставовите на испитаниците по однос на оспособеност на водачот на тимот за оваа потреба, можат да се согледаат од графикон 126.



Графикон 126 А.51/4: При менаџирање на времето врши координирање на активностите на тимовите (ранг 4,19)

Под реден број 51/5 се постави следното прашање: „Колку менаџерот, како водач на тимот, при менаџирање на времето треба да развива соработка по својот личен пример?“ Ставовите на испитаниците се претставени на графикон 127.



Графикон 127 А.51/5: При менаџирање на времето развива соработка по својот личен пример (ранг 4,12)

8.1.3 Претставување на податоците и резултатите на испитаниците од услужните дејности

Во истражувањето се опфатија 102 испитаници кои припаѓаа во делот на услужните дејности: банки, осигурителни компании, брокерски куќи, пошти и друго. Од нив менаџери се 18, а неменаџери 84. Структуралната застапеност е претставена на графикон 127.



Графикон 128: Структура на испитаниците од услужната дејност

Врз основа на спроведената анкета, во делот на услужните дејности, се добија податоци кои се претставени во табела број 5.

Табела 5: Податоци од спроведена анкета во услужните дејности

Менаџерот (раководителот), како водач на тимот, треба да биде оспособен да:							
Ред. бр.	ИСКАЗИ	1	2	3	4	5	просек
1.	Прави темелна анализа на досегашните и на состојбите кои треба да се постигнат.	0	0	0	18	84	4,83
2.	Врши решавање на проблемите со: • собирање и средување на факти и дефинирање на информациите.	0	0	2	10	90	4,86
	• определување на можностите, алтернативите и проценување на иднината.	0	0	2	14	86	4,83
	• анализа и носење на објективно решение.	0	0	0	14	88	4,86
	• лична проценка и донесување на решение кое е во согласност со вредносните норми и принципи.	0	0	2	6	94	4,91
3.	Се стреми кон изнаоѓање максимален број варијанти за решавање на проблемите.	2	0	0	10	90	4,83
4.	Ги решава конфликтните ситуации по принципот „добива-добива“.	2	0	3	13	83	4,75
5.	Развива состојби во кои се прифаќа туѓото мислење.	0	0	0	18	84	4,83
6.	Развива состојби во кои чесноста е примарен фактор во работењето.	0	0	6	8	88	4,80
7.	Создава состојби во кои преовладуваат вредностите на организацијата кои се темелат на квалитет и резултати во работењето.	0	0	0	14	88	4,86
8.	Ја гради и ја развива филозофијата на организацијата.	0	0	0	16	86	4,86
9.	Развива состојби во кои е воспоставена атмосфера на ред и дисциплина.	0	0	3	6	93	4,88
10.	Развива состојби во кои точно се знае визијата за развој на организацијата, како и мисијата од која произлегуваат целите и задачите кои се донесуваат со консензус.	0	0	0	16	86	4,84
11.	Создава и ја чува организациската култура, единството на целите и професионалните односи на вработените.	0	0	2	10	91	4,88
12.	Создава „здрава“ организациска култура со: • етички особини (заемна доверба и почит, одговорност, доследност, совесност, грижа за членовите на тимот).	0	0	0	13	89	4,88
	• особини кои се однесуваат на општата комуникација (самокритичност, критика која не навредува, флексибилност и љубезност).	0	0	0	16	86	4,84
	• особини кои се однесуваат на тимската работа (секој член на тимот да го пронајде своето место, активно слушање, аргументираност, прифаќање на разликите, заедничко поставување на целите и нивно постигнување).	0	0	2	8	93	4,89
13.	Воспоставува професионални односи со политичките фактори кои се дел од општото надворешно опкружување.	0	6	3	16	77	4,59
14.	Воспоставува професионално-деловни односи со институциите на локалната самоуправа.	0	2	6	8	86	4,75
15.	Гради односи и врски со невладините организации кои позитивно се рефлектираат врз успешноста на организацијата.	0	3	2	11	86	4,77

16.	Воспоставува добри односи со бизнис секторот во функција на развој на успешноста на Вашата организација.	0	0	2	19	82	4,78
17.	Врши прилагодување на организацијата според изградените социо - културни фактори на општествената средина.	0	0	2	24	77	4,73
18.	Развива професионална и транспарентна соработка со медиумите.	0	2	5	10	85	4,75
19.	Умее објектите, просторот и опремата да ги организира во функционална целина.	0	2	3	8	89	4,81
20.	Создава оптимални услови за работа.	0	2	6	11	83	4,72
21.	Ја подобрува работната технологија и ги осовременува средствата за работа.	0	2	2	13	85	4,80
22.	Создава оптимални услови за работа кои го подигнуваат нивото на Вашата организација до степен на препознатливост.	2	2	3	8	87	4,75
23.	Создава оптимални услови за работа во кои преовладува чувството за припадност кон организацијата на секој нејзин член.	0	2	2	10	88	4,83
24.	Изнаоѓа различни финансиски извори.	0	2	0	11	89	4,84
25.	Врши успешен пласман на производите/услугите.	0	0	0	8	94	4,92
26.	Ги намалува трошоците за работа, а истовремено го подобрува квалитетот на производите/услугите.	0	0	6	14	82	4,73
27.	Креативно инвестира во нови процеси на работа.	0	0	2	10	90	4,88
28.	Регрутира работна сила која успешно ги извршува задачите на слободните работни места.	0	0	2	8	92	4,89
29.	Има објективно поставени и практично применливи методи, инструменти и постапки со цел да изврши правилна селекција на кандидати за соодветните слободни работни места.	0	0	3	13	86	4,81
30.	Организира обуки на човечките ресурси во функција на поуспешно извршување на задачите на конкретното работно место.	0	0	0	21	81	4,80
31.	Организира процес на воведување на кадарот при пополнување на слободните работни места.	0	0	3	13	86	4,81
32.	Има објективно формулирани критериуми и инструменти за оценување на перформансите на човечките ресурси.	0	0	3	22	77	4,72
33.	Има изградени методи за вреднување на работата и систем за плаќање на човечките ресурси.	0	0	0	24	78	4,77
34.	Гради организациски ситем во кој се применува концепцијата за кариерен развој според начелото на еднаквост.	0	2	3	10	87	4,80
35.	Определува квалитетни критериуми кои се имплементираат во целокупниот процес на работа.	0	0	0	18	84	4,83
36.	Поставува и применува норми на работа кои се темелат на отворена комуникација, консензус при одлучување, независност и непристрасност во проценувањето.	0	2	2	19	79	4,73
37.	Развива етички норми кои се значаен сегмент од неговото однесување подеднакво кон сите вработени.	0	0	5	16	81	4,75
38.	Гради објективно остварливи стандарди кои овозможуваат споредување на актуелните со очекуваните обележја и резултати во работата.	2	2	0	19	79	4,70

39.	Развива објективни состојби за дефинирање и извршување на активностите во организацијата во согласност со законската легислатива.	0	2	0	10	90	4,86
40.	Ја поставува целокупната работа во организацијата врз принципите на еднаквост и недискриминација.	0	0	3	6	93	4,88
41.	Создава услови за извршување на активностите во организацијата кои се темелат врз професионализам кој континуирано се надградува.	0	0	0	18	84	4,83
42.	Ги почитува принципите на транспарентност и доверливост.	0	0	2	8	92	4,89
43.	Гради политика за работа во која нема конфликт на интереси.	0	0	3	8	91	4,86
44.	Гради политика за работа која го поттикнува доживотното учење и кариерниот развој на секој член на организацијата.	0	0	2	11	89	4,86
45.	Ја темели организацијата врз дефинирана политика за работа која произлегува од строго определени правила и процедури.	0	0	3	18	81	4,77
46.	Врши дневно, неделно, месечно и годишно планирање на својата работа.	0	0	2	16	84	4,81
47.	Врши системско споредување на планираните со реализираните активности.	0	0	2	13	87	4,84
48.	Го цени своето, но и времето на своите вработени.	0	0	3	8	91	4,86
49.	Поттикнува промени со цел да се откриваат нови можности во работењето.	0	0	2	14	86	4,83
50.	При почитување на сопственото и времето на вработените води сметка за: поставување на целите, планирање на активностите, носење на решенијата, реализирање на активностите и контрола во работата.	0	0	2	19	81	4,78
51.	При менаџирање на времето:	0	2	3	14	83	4,75
	• врши планирање на времето.	0	0	2	16	84	4,81
	• утврдува приоритети.	0	0	0	16	86	4,84
	• врши делегирање на обврски.	0	0	0	13	89	4,88
	• развива соработка по својот личен пример.	0	3	2	10	87	4,78

По однос на првото прашање: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен за да прави темелна анализа на досегашните и на состојбите кои треба да се постигнат?“, 82% од испитаниците сметаат дека тоа е потреба која во целост треба да биде одлика на активностите на водачот, додека останатите 18% имаат став дека тоа треба да биде често спроведувана постапка (графикон 129).



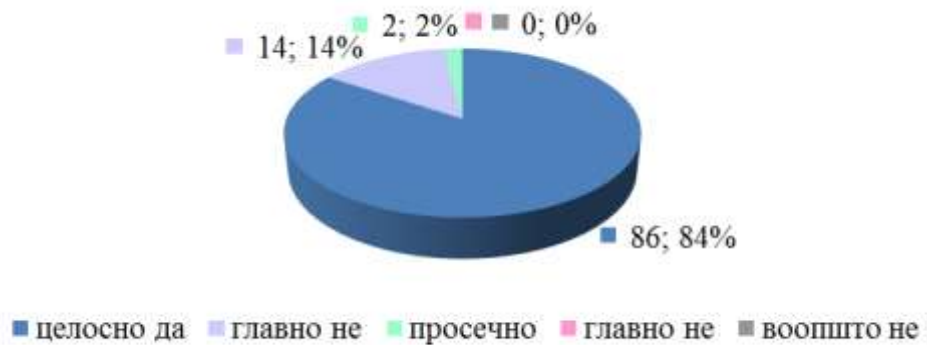
Графикон 129 А.1: Прави темелна анализа на досегашните и на состојбите кои треба да се постигнат (ранг 4,83)

Прашањето под реден број 2 претставуваше комбинација од четири потпрашања. Така, прашањето 2/1 ги воочи размислувањата на испитаниците по однос на оспособеноста на водачот на тимот за собирање и средување факти и дефинирање на информациите во ситуација на решавање на проблемите. Се констатира дека 87% сметаат дека тоа е целосна потреба, 11% дека е честа неопходност, ставот на 2% е во рамките на просечната потреба.



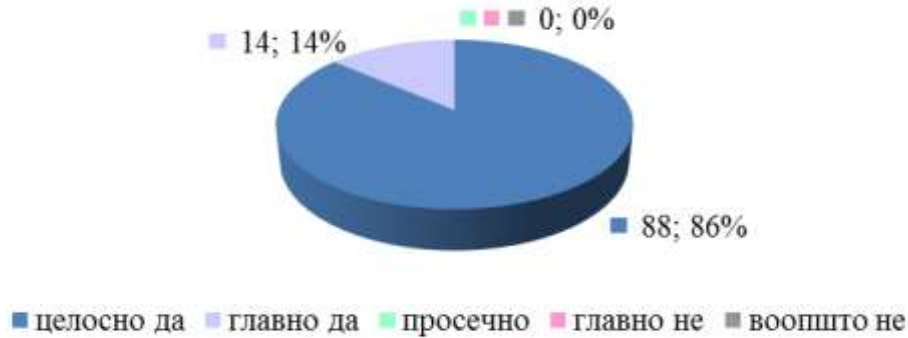
Графикон 130 А.2/1: Врши решавање на проблемите со собирање и средување на факти и дефинирање на информациите (ранг 4,86)

Во контекст на потребите за правилно решавање на проблемите, беше и прашањето под реден број 2/2: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен за да врши решавање на проблемите со определување на можностите, алтернативите и проценување на иднината?“, испитаниците се изјаснија на начин претставен на графикон 131.



Графикон 131 А.2/2: Врши решавање на проблемите со определување на можностите, алтернативите и проценување на иднината (ранг 4,83)

Прашањето под реден број 2/3: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да врши решавање на проблемите со анализа и носење на објективно решение?“, од анкетата се добија податоци како на графикон 132.



Графикон 132 А.2/3: Врши решавање на проблемите со анализа и носење на објективно решение (ранг 4,86)

На прашањето: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен за да врши решавање на проблемите со лична проценка и донесување на решение кое е во согласност со вредносните норми и принципи?“, 92% одговориле дека тоа е способност која во најголема мера треба да биде имплементирана, 6% дека таа често треба да биде спроведувана, а 2% дека тоа е просечна потреба (графикон 133).



Графикон 133 А.2/4: Врши решавање на проблемите со лична проценка и донесување на решение кое е во согласност со вредносните норми и принципи (ранг 4,91)

Прашањето под број 3: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен за да се стреми кон изнаоѓање максимален број варијанти за решавање на проблемите?“, испитаниците одговориле на начин претставен на графикон 134.



Графикон 134 А.3: Се стреми кон изнаоѓање максимален број варијанти за решавање на проблемите (ранг 4,83)

Податоците на прашањето под реден број 4: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен да ги решава конфликтните ситуации по принципот „добива-добива“?, упатуваат на состојби претставени на графикон 135.



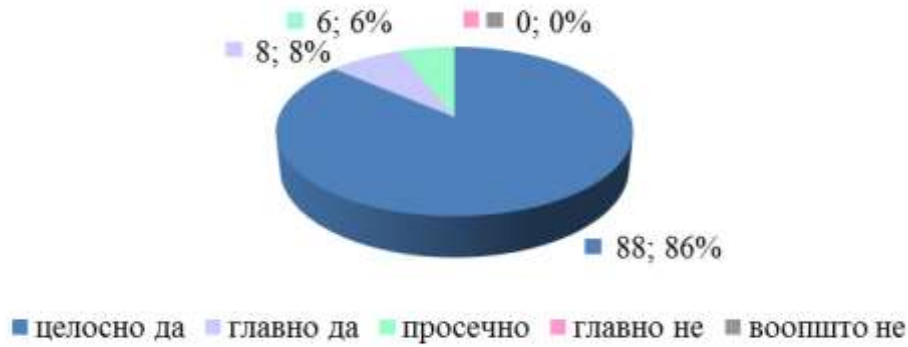
Графикон 135 А.4: Ги решава конфликтните ситуации по принципот „добива-добива“ (ранг 4,75)

Потребата од оспособеност на водачот на тимот за развивање состојби во кои се прифаќа туѓото мислење, како дел од тимската работа, во анкетниот прашалник е претставено под број 5. Податоците упатуваат на следниот начин на размислување на испитаниците: 83% сметаат дека тоа е целосна потреба, 17% дека е честа неопходност (графикон 136).



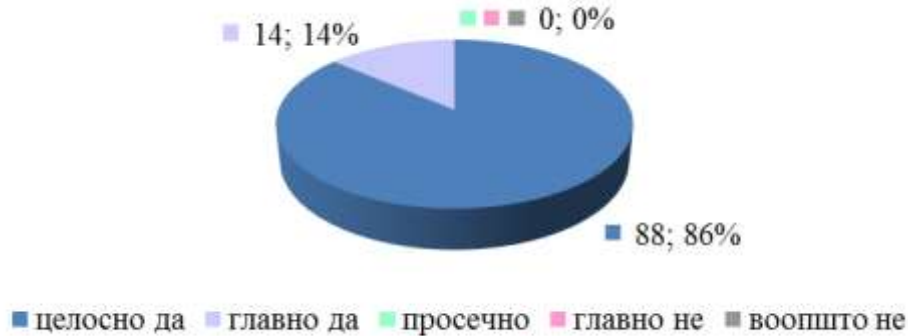
Графикон 136 А.5: Развива состојби во кои се прифаќа туѓото мислење (ранг 4,83)

„Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен и да развива состојби во кои чесноста е примарен фактор во работењето?“, претставено во анкетниот прашалник под реден број 6, ја дава следната слика: 86% од испитаниците сметаат дека тоа во целост треба да биде одлика на работата на водачот, за 8% тоа е честа потреба, додека за 6% чесноста при работата треба да биде повремена состојба (графикон 137).



Графикон 137 А.6: Развива состојби во кои чесноста е примарен фактор во работењето (ранг 4,80)

Квалитетот и резултатите од работата, како основни вредности врз кои се гради организацијата, беа претставени со прашањето број 7. Анкетираните лица размислуваат на следниот начин: 86% одговориле со целосно да, а 14% со главно да (графикон 138).



Графикон 138 А.7: Создава состојби во кои преовладуваат вредностите на организацијата кои се темелат на квалитет и резултати во работењето (ранг 4,86)

Прашањето под реден број 8 имаше за цел да ги воочи размислувањата на испитаниците за потребата од градење на организациска филозофија. Нивните ставови по однос на ова упатуваат дека 84% сметаат дека тоа е потреба која во целост треба да биде применувана, а за 16% тоа претставува честа потреба (графикон 139).



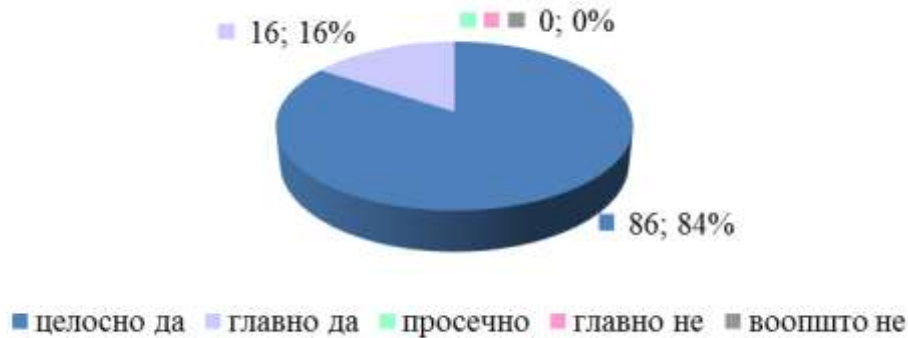
Графикон 139 А.8: Ја гради и ја развива филозофијата на организацијата (ранг 4,84)

„Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен за развивање на состојби во кои е воспоставена атмосфера на ред и дисциплина?“, е прашањето по реден број 9. Одговорите упатуваат на состојби како на графикон 140.



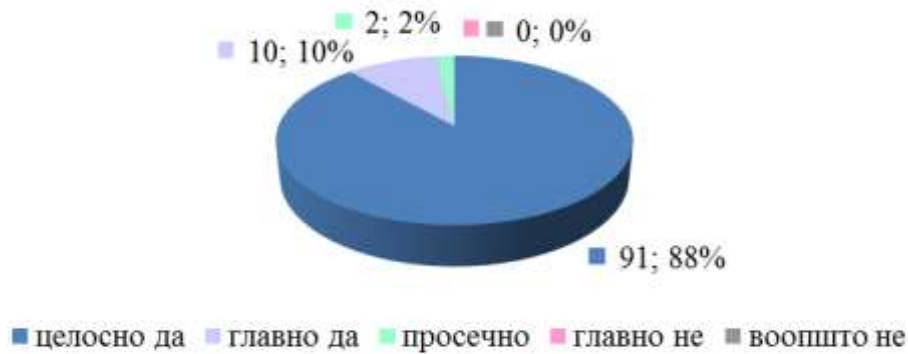
Графикон 140 А.9: Развива состојби во кои е воспоставена атмосфера на ред и дисциплина (ранг 4,88)

Прашањето под реден број 10: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен да развива состојби во кои точно се знае визијата за развој на организацијата, како и мисијата од која произлегуваат целите и задачите кои се донесуваат со консензус?“, 84% го одговориле со целосно да, а 16% со главно да (графикон 141).



Графикон 141 А.10: Развива состојби во кои точно се знае визијата за развој на организацијата, како и мисијата од која произлегуваат целите и задачите кои се донесуваат со консензус (ранг 4,84)

„Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен да создава и да ја развива организациската култура, единството на целите и професионалните односи на вработените?“, е прашањето под реден број 11. Обработените податоци се претставени на графикон 142.



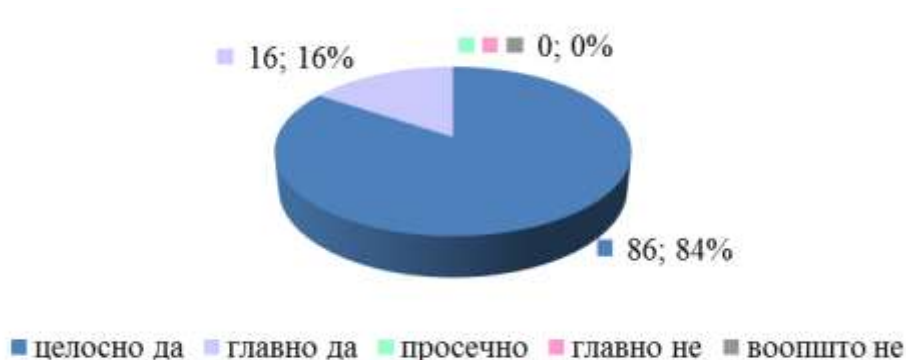
Графикон 142 А.11: Создава и ги чува организациската култура, единството на целите и професионалните односи на вработените (ранг 4,88)

Прашањето под реден број 12 даде можност испитаниците да ги искажат своите размислувања и по однос на потребата од градење на „здрава“ организациска култура, со елементи дадени во три поединечни прашања. Така, на прашањето по реден број 12/1, во кој беше вграден елементот на етички особини, од вкупниот број анкетирани, 87% сметаат дека етичките особини треба да претставуваат целосна одлика на водачот, а останатите 13% таквата потреба треба често да биде имплементирана (графикон 143).



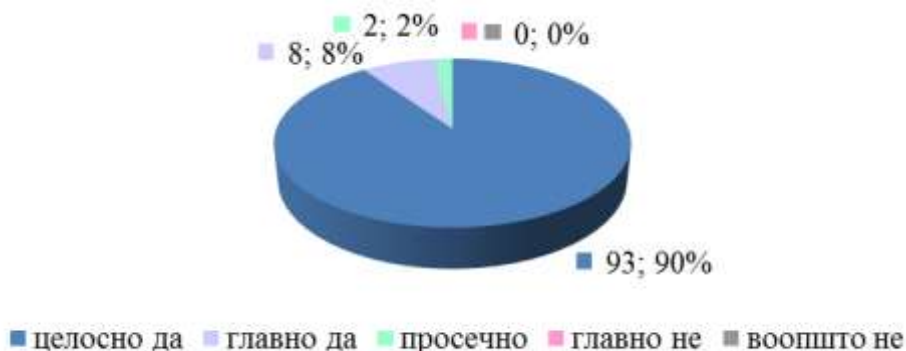
Графикон 143 А.12/1: Создава „здрава“ организациска култура со етички особини (заемна доверба и почит, одговорност, доследност, совесност, грижа за членовите на тимот) (ранг 4,88)

Прашањето под реден број 12/2 се однесува на оспособеноста на водачот за градење на „здрава“ организациска култура во која се применуваат елементите на добро изградена комуникација. Испитаниците се изјаснаа на начин, како на графикон 144.



Графикон 144 А.12/2: Создава „здрава“ организациска култура со особини кои се однесуваат на општата комуникација (самокритичност, критика која не навредува, флексибилност и љубезност) (ранг 4,84)

Тимската работа е императив за градење на „здрава“ организациска култура. Во контекст на тоа, во анкетата беше дадено прашањето под реден број 12/3. Од добиените податоци на графикон 145, се забележува дека 90% од анкетираниите сметаат дека тоа е целосна, 8% дека е честа, а за 2% тоа е просечна потреба.



Графикон 145 А.12/3: Создава „здрава“ организациска култура со особини кои се однесуваат на тимската работа (секој член на тимот да го пронајде своето место, активно) (ранг 4,89)

Потребата од оспособеност на водачот на тимот за воспоставување професионални односи со политичките фактори, како дел од општественото окружување, беше поставена со прашањето со реден број 13. Притоа 75% од испитаниците ја избрале оцената целосно да, 16% главно да, 3% се определиле за оцената во доволна мера, а 6% сметаат дека тоа, главно, не претставува значајна потреба за одликите на водачот (графикон 146).



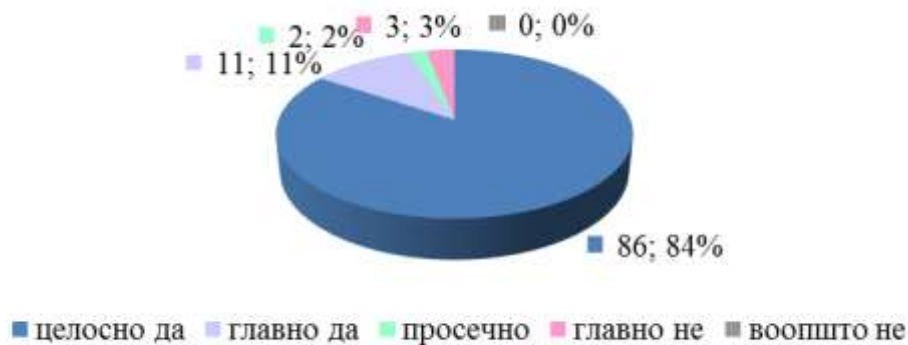
Графикон 146 А.13: Воспоставува професионални односи со политичките фактори кои се дел од општото надворешно опкружување (ранг 4,59)

На прашањето број 14: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен за воспоставување на професионално-деловни односи со институциите на локалната самоуправа?“, добиени се податоци кои се претставени на графикон 147.



Графикон 147 А.14: Воспоставува професионално-деловни односи со институциите на локалната самоуправа (ранг 4,75)

Потребата од градење на односи и врски со невладините организации, беше претставена со прашањето број 15, врз основа на што се добија податоци кои се претставени на графикон 148.



Графикон 148 А.15: Гради односи и врски со невладините организации кои позитивно се рефлектираат врз успешноста на организацијата (ранг 4,77)

Потребата од градење односи и соработка со бизнис секторот, во анкетниот прашалник беше претставена со прашањето под реден број 16. Од обработените податоци се констатира дека 80% од анкетираниите сметаат дека тоа во целост треба да биде применувано, 18% имаа став дека треба често да биде спроведувано, а за 2% таквите врски ретко треба да бидат воспоставувани (графикон 149).



Графикон 149 А.16: Воспоставува добри односи со бизнис секторот во функција на развој на успешноста на Вашата организација (ранг 4,78)

На прашањето под реден број 17: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен да врши прилагодување на организацијата според изградените социо-културни фактори на општествената средина?“, испитаниците своите одговори ги дале како на графикон 150.



Графикон 150 А.17: Врши прилагодување на организацијата според изградените социо-културни фактори на општествената средина (ранг 4,73)

Под реден број 18 беше поставено прашањето: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен да развива професионална и транспарентна соработка со медиумите?“. Обработените податоци се претставени на графикон 151.



Графикон 151 А.18: Развива професионална и транспарентна соработка со медиумите (ранг 4,75)

Потребата од оспособеност на водачот за организирање на објектите, просторот и опремата во една функционална целина, беше претставена со прашањето под реден број 19. Од обработените податоци се констатира дека за 87% тоа е целосна потреба, за 8% тоа е честа, за 3% тоа претставува просечна, а за 2% главно, нема поголема потреба (графикон 152).



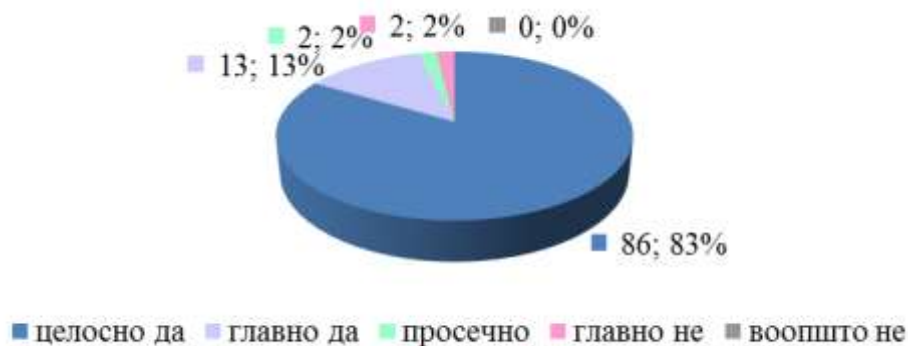
Графикон 152 А.19: Умее објектите, просторот и опремата да ги организира во функционална целина (ранг 4,81)

„Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен да создава оптимални услови за работа?“, претставува прашање под број 20, на кое 81% од испитаниците одговориле со целосно да, 11% со главно да, 6% со просечно, а останатите 2% ја избрале оцената главно не (графикон153).



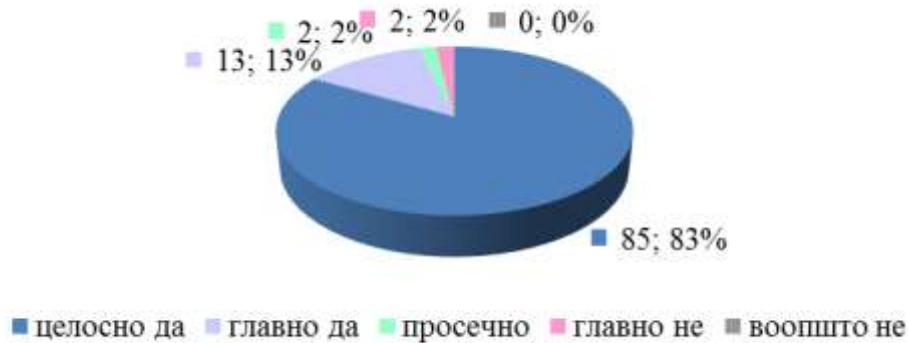
Графикон 153 А.20: Создава оптимални услови за работа (ранг 4,72)

Прашањето под реден број 21 имаше за цел да ги испита мислењата по однос на потребата од подобрување на работната технологија и осовременување на средствата за работа, како една од способностите на водачот на тимот. Добиените податоци се претставени на графикон број 154.



Графикон 154 А.21: Ја подобрува работната технологија и ги осовременува средствата за работа (ранг 4,80)

Со цел да се воочат размислувањата за потребата од создавање на оптимални услови за работа кои ќе го подигнат нивото на препознатливост на организацијата, во анкетниот прашалник беше дадено прашањето под број 22. Така, 83% од испитаниците сметаат дека тоа во целост треба да се применува, 13% дека тоа е честа, 2% дека тоа претставува повремена, додека 2%, мислат дека од тоа, главно нема потреба (графикон 155).



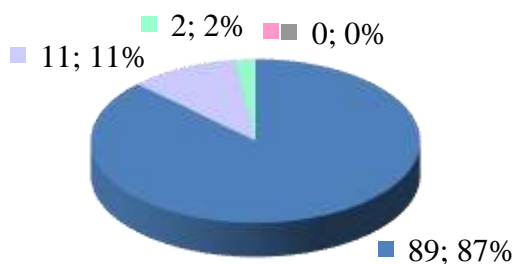
Графикон 155 А.22: Создава оптимални услови за работа кои го подигнуваат нивото на Вашата организација до степен на препознатливост (ранг 4,75)

Во анкетниот прашалник, под реден број 23, беше поставено прашањето кое имаше за цел да ги воочи ставовите на испитаниците по однос на оспособеноста на водачот за создавање оптимални услови за работа во кои ќе преовладува чувството за припадност. Обработените податоци ги покажаа нивните размислувања, претставени на графикон 156.



Графикон 156 А.23: Создава оптимални услови за работа во кои преовладува чувството за припадност кон организацијата, на секој нејзин член (ранг 4,83)

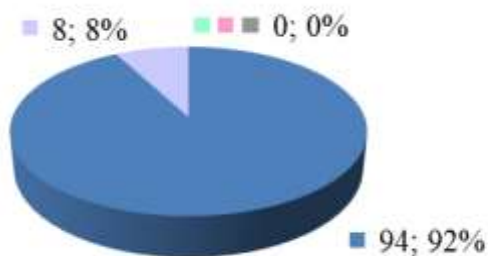
Потребата од оспособеност на водачот на тимот за изнаоѓање различни финансиски извори беше дадена со прашањето под реден број 24. Од добиените податоци, претставени на графикон 157, се гледа дека 87% од испитаниците сметаат дека тоа е целосна потреба, 11% од анкетираниите мислат дека тоа е честа потреба која треба да се спроведува, додека 2% имаат став дека тоа е повремена потреба.



■ целосно да ■ главно да ■ просечно ■ главно не ■ воопшто не

Графикон 157 А.24: Изноаѓа различни финансиски извори (ранг 4,84)

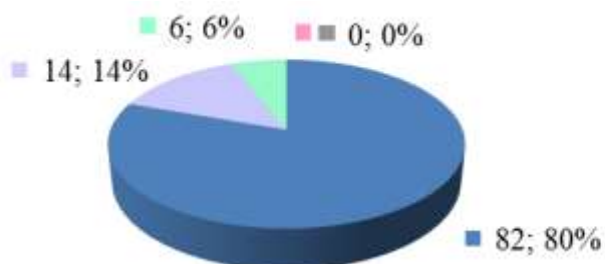
„Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен да врши успешен пласман на производите/услугите?“, е прашање дадено во анкетниот прашалник под реден број 25. Добиените податоци претставени се на графикон 158.



■ целосно да ■ главно да ■ просечно ■ главно не ■ воопшто не

Графикон 158 А.25: Врши успешен пласман на производите/услугите (ранг 4,92)

По однос на прашањето со реден број 26: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен за намалување на трошоците за работа, а истовремено да го подобрува квалитетот на производите/услугите?“, 80% имаат став дека тоа во целост е потребно, 14% дека претставува честа потреба, а 6% дека претставува просечна потреба.



■ целосно да ■ главно да ■ просечно ■ главно не ■ воопшто не

Графикон 159 А.26: Ги намалува трошоците за работа, а истовремено го подобрува квалитетот на производите/услугите (ранг 4,73)

Потребата од оспособеност на водачот за креативно инвестирање во нови процеси на работа, беше цел на прашањето под реден број 27. Начинот на кој испитаниците се произнесле по однос на ова, претставен е на графикон 160.



Графикон 160 А.27: Креативно инвестира во нови процеси на работа (ранг 4,88)

Прашањето со реден број 28: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен за регрутирање работна сила која успешно ги извршува задачите на слободните работни места?“, потребата од ова за 91% од испитаниците треба да биде спроведувана во целост, за 8% тоа е честа потреба, за 1% тоа треба повремено да биде извршувано (графикон 161).



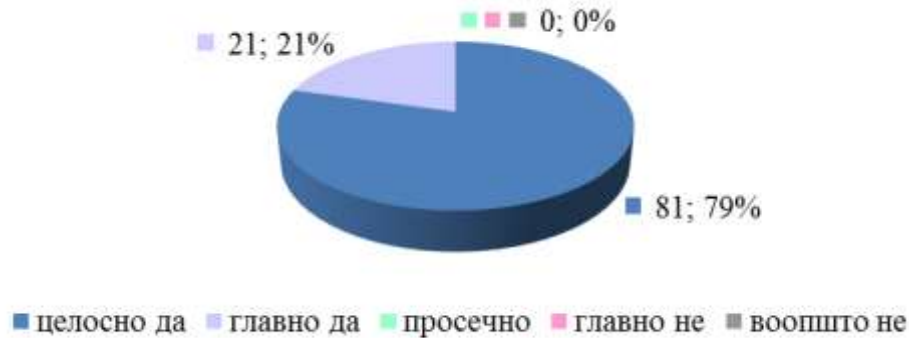
Графикон 161 А.28: Регрутира работна сила која успешно ги извршува задачите на слободните работни места (ранг 4,89)

Потребата од објективно поставени и практично применливи методи, инструменти и постапки во функција на правилна селекција на кандидати за слободните работни места, беше поставено прашање под реден број 29. Добиените податоци се претставени на графикон број 162.



Графикон 162 А.29: Има објективно поставени и практично применливи методи, инструменти и постапки со цел да изврши правилна селекција на кандидати за соодветните слободни работни места (ранг 4,81)

Податоците на прашањето под број 30, кое се однесуваше на потребата од организирање обуки на човечките ресурси, претставени се на графикон 163.



Графикон 163 А.30: Организира обуки на човечките ресурси во функција на поуспешно извршување на задачите на конкретното работно место (ранг 4,80)

Потребата од организиран процес на воведување на кадарот при пополнување на слободни работни места, беше претставена со прашањето под број 31. Врз основа на добиените податоци, се констатира дека 84% од испитаниците сметаат дека тоа е потреба која во целост треба да биде имплементирана, за 13% тоа е честа потреба, 3% мислат дека процесот на воведување треба да претставува повремена практика (графикон 164).



Графикон 164 А.31: Организира процес на воведување на кадарот при пополнување на слободните работни места (ранг 4,81)

Прашањето под број 32, кое ја претстави потребата од објективни критериуми и инструменти за оценување на перформансите на човечките ресурси, од страна на испитаниците се одговори на следниот начин: 75% се определиле за оцената целосно да, 22% сметаат дека тоа е честа потреба, а 3% мислат дека тоа е просечна потреба (графикон 165).



Графикон 165 А.32: Има објективно формулирани критериуми и инструменти за оценување на перформансите на човечките ресурси (ранг 4,72)

Прашањето под реден број 33, овозможи испитаниците да ги искажат своите размислувања по однос на потребата од изградени методи за вреднување при процесот на плаќање. Податоците од графикон 166 укажуваат дека за 77% од анкетираниите оваа потреба треба во целост да биде применувана, а за 23% вреднувањето на работата по определени методи претставува честа потреба.



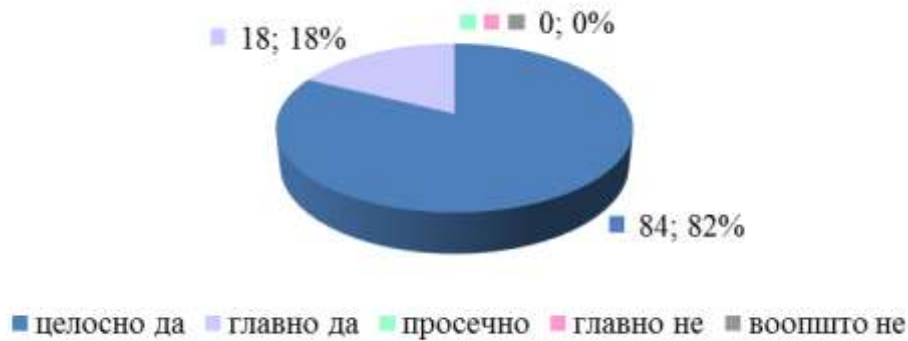
Графикон 166 А.33: Има изградени методи за вреднување на работата и систем за плаќање на човечките ресурси (ранг 4,77)

Потребата од градење организациски систем, во кој се применува концепцијата за кариерен развој според начелата на еднаквост, беше претставена со прашањето број 34. Од добиените податоци се констатира дека за 85% тоа е целосна, за 10% тоа е честа потреба, за 3% од испитаниците таквите можности треба да бидат просечна одлика, додека за 2% од тоа, главно, нема потреба (графикон 167).



Графикон 167 А.34: Гради организациски систем во кој се применува концепцијата за кариерен развој според начелото на еднаквост (ранг 4,80)

Податоците на прашањето со реден број 35: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен за определување на квалитетни критериуми кои се имплементираат во целокупниот процес на работа?“, претставени се на графикон 168.



Графикон 168 А.35: Определува квалитетни критериуми кои се имплементираат во целокупниот процес на работа (ранг 4,83)

Прашањето под реден број 36 имаше за цел да ги согледа размислувањата на испитаниците по однос на потребата од оспособеност на водачот на тимот за поставување и применување на норми за работа кои се темелат на отворена комуникација, консензус при одлучувањето, независност и непристрасност при одлучувањето. За 77% тоа е неопходна потреба, за 19% тоа често треба да биде имплементирано, за 2% претставува просечна, а за 2% оваа потреба, главно, нема поголемо значање (графикон 169).



Графикон 169 А.36: Поставува и применува норми на работа кои се темелат на отворена комуникација, консензус при одлучувањето, независност и непристрасност при одлучувањето (ранг 4,73)

Потребата од оспособеност на водачот за развивање етички норми, како сегмент на неговото однесување кон сите подеднакво, беше претставена со прашањето под број 37. Од добиените податоци се констатира дека за 79%, тоа е целосна, 16% мислат дека тоа е честа, за 5% тоа претставува просечна потреба (графикон 170).



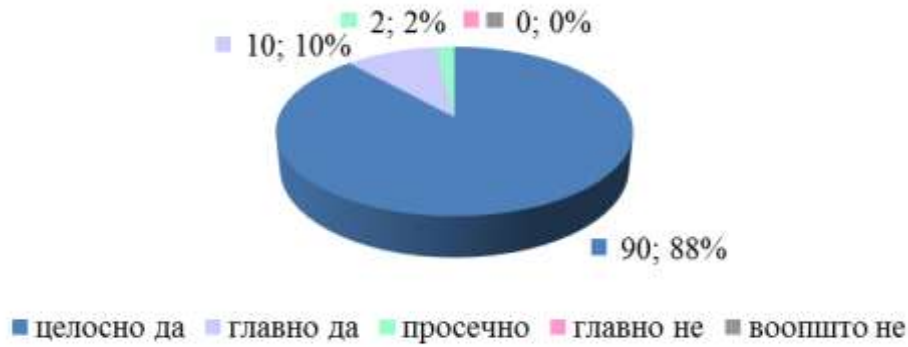
Графикон 170 А.37: Развива етички норми кои се значаен сегмент од неговото однесување подеднакво кон сите вработени (ранг 4,75)

Прашањето под реден број 38 имаше за цел да ги осознае размислувањата на испитаниците по однос на потребата, водачот на тимот за биде оспособен за градење на објективни стандарди кои ќе овозможат споредување на актуелните со очекуваните обележја и резултати во работата. Ставовите на испитаниците се претставени на графикон 171.



Графикон 171 А.38: Гради објективно остварливи стандарди кои овозможуваат споредување на актуелните со очекуваните обележја и резултати во работата (ранг 4,70)

На прашањето под реден број 39: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен да развива објективни состојби за дефинирање и извршување на активностите во организацијата во согласност со законската легислатива?“, испитаниците одговориле на следниот начин: 88% целосно да, 10% главно да и 2% главно не (графикон 172).



Графикон 172 А.39: Развива објективни состојби за дефинирање и извршување на активностите во организацијата во согласност со законската легислатива (ранг 4,86)

Прашањето под реден број 40 имаше за цел да ги осознае размислувањата на испитаниците по однос на потребата од спроведување на принципите на еднаквост и недискриминација. Се добија податоци, кои се претставени на графикон 173.



Графикон 173 А.40: Ја поставува целокупната работа во организацијата врз принципите на еднаквост и недискриминација (ранг 4,88)

На прашањето под реден број 41: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен да создава услови за извршување на активностите во организацијата кои се темелат врз професионализам кој континуирано се надградува?“, 82% одговориле со целосно да, а 18% со, главно да (графикон 174).



Графикон 174 А.41: Создава услови за извршување на активностите во организацијата кои се темелат врз професионализам кој континуирано се надградува (ранг 4,83)

На прашањето под реден број 42: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен за почитување на принципите на транспарентност и доверливост?“, обработените податоци упатуваат дека 90% сметаат дека тоа е потреба која во целост треба да се применува, 8% дека тоа треба да биде честа состојба во практиката на водачот, а останатите 2% дека е просечна потреба (графикон175).



Графикон 175 А.42: Ги почитува принципите на транспарентност и доверливост (ранг 4,89)

Прашањето под број 43: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен да гради политика во која нема конфликт на интереси?“, испитаниците одговориле на следниот начин: 89% со целосно да, 8% со, главно, да и 3% со просечно.



Графикон 176 А.43: Гради политика за работа во која нема конфликт на интереси (ранг 4,86)

Потребата од градење на политика, која ги поттикнува доживотното учење и кариерниот развој на секој член на организацијата, беше проследена до испитаниците со прашањето под реден број 44. Добиените податоци се претставени со графикон 177.



Графикон 177 А.44: Гради политика за работа која ги поттикнува доживотното учење и кариерниот развој на секој негов член (ранг 4,86)

„Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен да ја темели организацијата врз дефинирана политика за работа која произлегува од строго определени правила и процедури?“, како прашање беше поставено под реден број 45. Добиените податоци упатуваат дека за 79% тоа е премногу значајно, за 18% тоа е честа потреба, а за 3% тоа е просечна потреба (графикон 178).



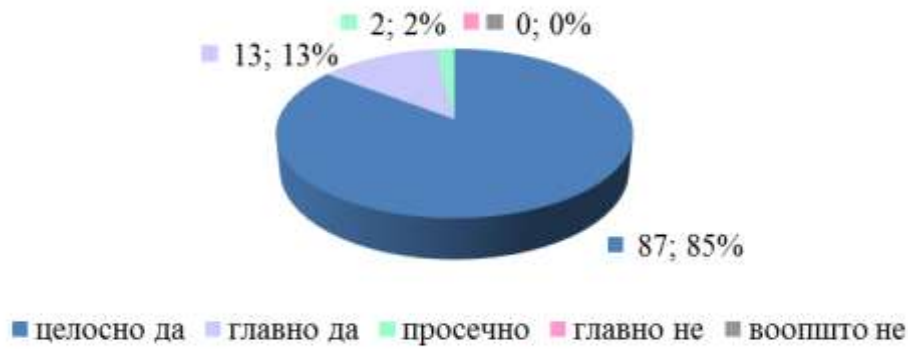
Графикон 178 А.45: Ја темели организацијата врз дефинирана политика за работа која произлегува од строго определени правила и процедури (ранг 4,77)

На прашањето број 46: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен за правење на дневно, неделно, месечно или годишно планирање на својата работа?“, испитаниците одговорија на начин претставен на графикон 179.



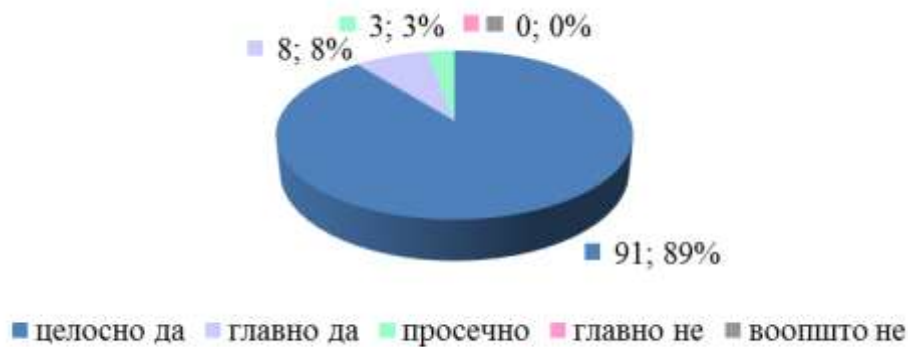
Графикон 179 А.46: Врши дневно, неделно, месечно и годишно планирање на својата работа (ранг 4,81)

„Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен да врши системско споредување на планираните со реализираните активности?“, како потреба за воочување на ставовите на анкетираниите беше дадена во анкетниот прашалник под број 47. Обработените податоци укажуваат дека испитаниците одговориле на следниот начин: 85% со целосно да, 13% со, главно, да и 2% со просечно (графикон 180).



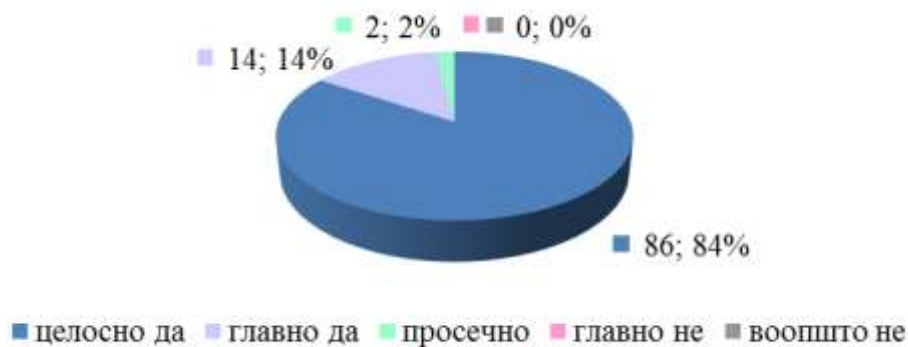
Графикон 180 А.47: Врши системско споредување на планираните со реализираните активности (ранг 4,84)

„Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен да го цени своето, но и времето на своите вработени?“, е прашање под реден број 48 кое даде можност за воочување на ставовите на испитаниците по однос на проблематиката која произлегува од потребата за менаџирање со времето. Добиените податоци се претставени на графикон 181.



Графикон 181 А.48: Го цени своето, но и времето на своите вработени (ранг 4,86)

Под реден број 49, беше прашањето: „Колку менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен да поттикнува промени со цел да се откриваат нови можности во работењето?“, на кое 84% одговориле со целосно да, 14% со, главно да, а 2% од испитаниците се изјасниле дека тоа е просечна потреба (графикон 182).



Графикон 182 А.49: Поттикнува промени со цел да се откриваат нови можности во работењето (ранг 4,83)

На прашањето под број 50, кое се однесуваше на потребата од почитување на времето, но истовремено водење сметка за постигнување на целите, планирање на активности, донесување решенија и контрола на работните процеси, се добија податоци кои се претставени на графикон 183.



Графикон 183 А. 50: При почитување на сопственото и времето на вработените води сметка за: поставување на целите, планирање на активностите, носење на решенија, реализирање на активностите и контрола на работата (ранг 4,78)

Во анкетниот прашалник, под реден број 51, беа дадени серија на потпрашања кои се однесуваа на потребите од почитување на некои елементи на менаџирање со времето. Така, прашањето под број 51/1 се однесуваше на потребата од планирање на времето. Од добиените податоци се гледа дека за 81% тоа е целосна потреба, за 14% тоа е честа, за 3% тоа е просечна, а за 2% тоа, главно, не претставува неопходна потреба (графикон 184).



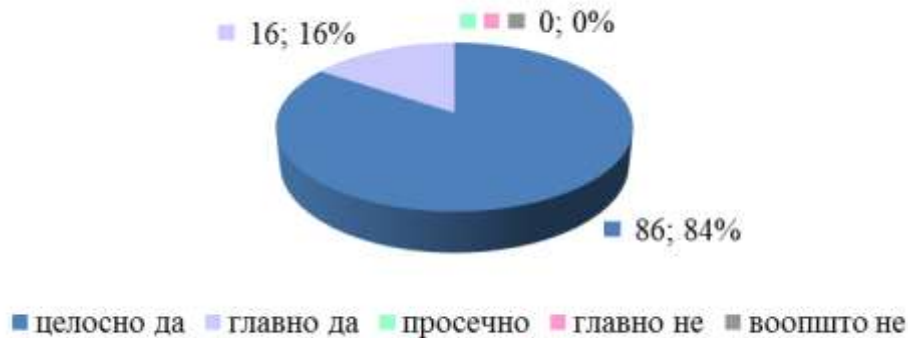
Графикон 184 А.51/1: При менаџирање на времето, врши планирање на времето (ранг 4,75)

Прашањето под број 51/2 ја наметна потребата од воочување на ставот на испитаниците, по однос на определување на приоритети, како потреба при менаџирање со времето. Добиените податоци се претставени на графикон 185.



Графикон 185 А.51/2: При менаџирање на времето утврдува приоритети (ранг 4,81)

Делегирањето на обврските е сегмент на менаџирање со времето. Ставовите на испитаниците се воочија со прашањето под реден број 51/3. Добиените податоци покажуваат дека за 84% од испитаниците тоа е целосна потреба, а за останатите 16% од испитаниците тоа треба да биде честа одлика на водачот (графикон 186).



Графикон 186 А 51/3: При менаџирање на времето врши делегирање на обврски (ранг 4,84)

Потребата од координирање на активностите во тимот, како способност и умешност на водачот, беа претставени со прашањето под број 51/4. Од обработените податоци се констатира дека оваа способност на водачот за 87% од испитаниците претставува целосна неопходност, а за 13% тоа е често применлива потреба (графикон 187).



Графикон 187 А. 51/4: При менаџирање на времето врши координирање на активностите на тимовите (ранг 4,88)

Под реден број 51/5 се постави следното прашање: „Колку менаџерот, како водач на тимот, при менаџирање на времето треба да развива соработка по својот личен пример?“ Ставовите на испитаниците, од областа на услужните дејности, по однос на ова прашање се претставени на графикон 188.



Графикон 188 А.51/5: При менаџирање на времето развива соработка по својот личен пример (ранг 4,78)

8.2 Квалитативна анализа и доказ на хипотезите

По спроведената квантитативна анализа, претставените и интерпретирани податоци од емпириското истражување и добиените резултати, а пред да се пристапи кон спроведување на квалитативната анализа како основа за докажување на хипотетската рамка, добро е да се направи споредба помеѓу добиените резултати за секоја од трите категории (јавен, услужен и стопански сектор), како и резултатите за сите испитаници вкупно.

Табела 6: Споредбени резултати од истражувањето по дејности

Менаџерот (раководителот), како водач на тимот, треба да биде оспособен да:						
Ред. бр.	ИСКАЗИ	Јавни установи	Стопански дејности	Услужни дејности	Вкупен просек	Разлика (3-2)
1.	Права темелна анализа на досегашните и на состојбите кои треба да се постигнат.	4,57	4,34	4,83	4,57	
2.	Врши решавање на проблемите со:					
	• собирање и средување на факти и дефинирање на информациите.	4,44	4,28	4,86	4,48	
	• определување на можностите, алтернативите и проценување на иднината.	4,50	4,19	4,83	4,50	
	• анализа и носење на објективно решение.	4,57	4,40	4,86	4,59	
	• лична проценка и донесување на решение кое е во согласност со вредносните норми и принципи.	4,38	4,37	4,91	4,47	
3.	Се стреми кон изнаоѓање максимален број варијанти за решавање на проблемите.	4,42	4,19	4,83	4,45	
4.	Ги решава конфликтните ситуации по принципот „добива-добива.“	4,08	3,99	4,75	4,18	0,76
5.	Развива состојби во кои се прифаќа туѓото мислење.	4,18	3,75	4,83	4,21	1,08
6.	Развива состојби во кои чесноста е примарен фактор во работењето.	4,54	3,90	4,80	4,47	0,90
7.	Создава состојби во кои преовладуваат вредностите на организацијата кои се темелат на квалитет и резултати во работењето.	4,53	4,01	4,86	4,49	0,85
8.	Ја гради и ја развива филозофијата на организацијата.	4,26	4,15	4,84	4,34	
9.	Развива состојби во кои е воспоставена атмосфера на ред и дисциплина.	4,42	4,07	4,88	4,44	0,81
10.	Развива состојби во кои точно се знае визијата за развој на организацијата, како и мисијата од која произлегуваат целите и задачите кои се донесуваат со консензус.	4,48	3,97	4,84	4,45	0,87
11.	Создава и ја чува организациската култура, единството на целите и професионалните односи на вработените.	4,50	4,10	4,88	4,50	0,78
12.	Создава „здрава“ организациска култура со:					
	• етички особини (заемна доверба и почит, одговорност, доследност, совесност, грижа за членовите на тимот).	4,51	4,18	4,88	4,51	0,70

	<ul style="list-style-type: none"> особини кои се однесуваат на општата комуникација (самокритичност, критика која не навредува, флексибилност и љубезност). 	4,49	4,66	4,84	4,58	
	<ul style="list-style-type: none"> особини кои се однесуваат на тимската работа (секој член на тимот да го пронајде своето место, активно слушање, аргументираност, прифаќање на разликите, заедничко поставување на целите и нивно постигнување). 	4,47	4,10	4,89	4,48	
13.	Воспоставува професионални односи со политичките фактори кои се дел од општото надворешно опкружување.	4,13	3,88	4,59	4,16	0,71
14.	Воспоставува професионално-деловни односи со институциите на локалната самоуправа.	4,36	3,96	4,75	4,35	0,79
15.	Гради односи и врски со невладините организации кои позитивно се рефлектираат врз успешноста на организацијата.	4,30	3,66	4,77	4,27	1,11
16.	Воспоставува добри односи со бизнис секторот во функција на развој на успешноста на Вашата организација.	4,34	4,16	4,78	4,39	
17.	Врши прилагодување на организацијата според изградените социо - културни фактори на општествената средина.	4,25	3,79	4,73	4,25	0,94
18.	Развива професионална и транспарентна соработка со медиумите.	4,32	3,78	4,75	4,29	0,97
19.	Умее објектите, просторот и опремата да ги организира во функционална целина.	4,40	4,22	4,81	4,44	
20.	Создава оптимални услови за работа.	4,51	4,37	4,72	4,52	
21.	Ја подобрува работната технологија и ги осовременува средствата за работа.	4,41	4,27	4,80	4,45	
22.	Создава оптимални услови за работа кои го подигнуваат нивото на Вашата организација до степен на препознатливост.	4,44	4,28	4,75	4,47	
23.	Создава оптимални услови за работа во кои преовладува чувството за припадност кон организацијата на секој нејзин член.	4,43	4,13	4,83	4,45	0,70
24.	Изнаоѓа различни финансиски извори.	4,38	4,18	4,84	4,42	0,66
25.	Врши успешен пласман на производителите/услугите.	4,48	4,43	4,92	4,55	
26.	Ги намалува трошоците за работа, а истовремено го подобрува квалитетот на производителите/услугите.	4,32	4,19	4,73	4,37	
27.	Креативно инвестира во нови процеси на работа.	4,40	4,16	4,88	4,44	0,72
28.	Регрутира работна сила која успешно ги извршува задачите на слободните работни места.	4,37	3,97	4,89	4,39	0,92
29.	Има објективно поставени и практично применливи методи, инструменти и постапки со цел да изврши правилна селекција на кандидати за соодветните слободни работни места.	4,32	4,09	4,81	4,36	0,72

30.	Организира обуки на човечките ресурси во функција на поуспешно извршување на задачите на конкретното работно место.	4,38	3,61	4,80	4,31	1,19
31.	Организира процес на воведување на кадарот при пополнување на слободните работни места.	4,35	3,76	4,81	4,32	1,05
32.	Има објективно формулирани критериуми и инструменти за оценување на перформансите на човечките ресурси.	4,33	3,75	4,72	4,29	0,97
33.	Има изградени методи за вреднување на работата и систем за плаќање на човечките ресурси.	4,33	3,63	4,77	4,27	1,04
34.	Гради организациски ситем во кој се применува концепцијата за кариерен развој според начелото на еднаквост.	4,30	3,61	4,80	4,26	1,19
35.	Определува квалитетни критериуми кои се имплементираат во целокупниот процес на работа.	4,38	3,79	4,83	4,35	1,04
36.	Поставува и применува норми на работа кои се темелат на отворена комуникација, консензус при одлучување, независност и непристрасност во проценувањето.	4,36	3,79	4,73	4,32	0,94
37.	Развива етички норми кои се значаен сегмент од неговото однесување подеднакво кон сите вработени.	4,42	3,93	4,75	4,39	0,82
38.	Гради објективно остварливи стандарди кои овозможуваат споредување на актуелните со очекуваните обележја и резултати во работата.	4,37	3,94	4,70	4,35	0,76
39.	Развива објективни состојби за дефинирање и извршување на активностите во организацијата во согласност со законската легислатива.	4,42	4,03	4,86	4,43	0,83
40.	Ја поставува целокупната работа во организацијата врз принципите на еднаквост и недискриминација.	4,44	3,96	4,88	4,43	0,92
41.	Создава услови за извршување на активностите во организацијата кои се темелат врз професионализам кој континуирано се надградува.	4,43	4,01	4,83	4,42	0,82
42.	Ги почитува принципите на транспарентност и доверливост.	4,45	4,21	4,89	4,49	0,68
43.	Гради политика за работа во која нема конфликт на интереси.	4,50	4,06	4,86	4,48	0,80
44.	Гради политика за работа која го поттикнува доживотното учење и кариерниот развој на секој член на организацијата.	4,38	3,94	4,86	4,38	0,92
45.	Ја темели организацијата врз дефинирана политика за работа која произлегува од строго определени правила и процедури.	4,36	3,99	4,77	4,36	0,78
46.	Врши дневно, неделно, месечно и годишно планирање на својата работа.	4,42	4,33	4,81	4,47	
47.	Врши системско споредување на планираните со реализираните активности.	4,39	4,22	4,84	4,44	

48.	Го цени своето, но и времето на своите вработени.	4,45	4,07	4,86	4,45	0,79
49.	Поттикнува промени со цел да се откриваат нови можности во работењето.	4,44	4,01	4,83	4,43	0,82
50.	При почитување на сопственото и времето на вработените води сметка за: поставување на целите, планирање на активностите, носење на решенијата, реализирање на активностите и контрола во работата.	4,47	4,04	4,78	4,44	0,74
51.	При менаџирање на времето:	4,46	4,16	4,75	4,46	
	• врши планирање на времето	4,54	4,30	4,81	4,54	
	• утврдува приоритети.	4,47	4,13	4,84	4,47	0,71
	• врши делегирање на обврски.	4,53	4,19	4,88	4,53	0,69
	• развива соработка по својот личен пример.	4,50	4,12	4,78	4,48	0,66

Од споредбената табела може да се констатира дека постојат отстапувања во голем број на искази помеѓу резултатите добиени од испитаниците во јавниот сектор, наспроти оние од стопанските и услужните дејности. Тоа, пред сè, е резултат на карактерот на овие дејности (административно ориентираните институции наспроти производствените и услужните дејности). Имено, станува збор за различна организациска култура, различна филозофија во поглед на ставовите и мислењата во овие дејности, како и различни ставови, мислења, потреби, интереси, вредности, очекувања и верувања на вработените во овие дејности.

Но, евидентно е дека постојат и значајни разлики помеѓу одговорите на испитаниците од стопанските и услужните дејности кои се однесуваат во очекувањата од нивните менаџери во поглед на исказите број 4, 5, 6, 7, 9, 10, 15, 17, 18, 23, 24, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 48, 49, 50, 51/3, 51/4 и 51/5. Она што може со сигурност да биде констатирано, тоа е фактот дека испитаниците од стопанските дејности даваат одговори кои водат до прилично пониски просеци во однос на очекувањата од нивните менаџери наспроти оние во услужните дејности. Тоа, веројатно, се должи на фактот што во услужните дејности, поради карактерот на работата, менаџерите се многу поблиску до вработените, повеќе соработуваат и многу повеќе комуницираат, односно повеќе се познаваат.

Најголеми разлики помеѓу колона 3 и 2, од претходната табела, постојат во однос на исказите: број 5 (отстапување 1,08), број 15 (отстапување 1,11), број 30 (отстапување 1,19), број 31 (отстапување 1,05), број 33 (отстапување 1,04), број 34 (отстапување 1,19) и број 35 (отстапување 1,04).

Потребата менаџерот да развива состојби во кои се прифаќа туѓото мислење во процесот на донесување на одлуки и решавање на проблемите, претставува синоним за успешно менаџерско однесување и функционирање, за вработените во услужните дејности. Она што може да се забележи, врз основа на обработените податоци, е фактот да ваквото мислење, во многу помал обем, го делат вработените во стопанските дејности. Ваквата состојба може да произлегува од состојбите дека вработените во стопанството целосно се ангажирани во процесот на производство во организацијата, што резултира во формирање на ментални модели од кои произлегува дека правото, одговорноста и потребата од донесување на одлуките и решавањето на проблемите исклучиво претставува дел од работењето на менаџерот

или менаџерскиот тим. За разлика од нив, услужните дејности претставуваат вид на работа која непосредно е поврзана со потребата од чести комуникации на вработените со менаџерот, состојби на чести консултации и мислења за одредени проблеми кои секојдневно се јавуваат во процесот на работа, што доведува до формирање на ставови кои се темелат на фактот, дека при процесот на одлучување менаџерот има потреба и обврска да побара, а притоа и прифати (целосно или повремено) туѓо мислење од страна на своите подредени. Ваквите разлики наведуваат дека во овие различни дејности, примената на тимската работа е многу повеќе застапена на сите нивоа на поставеност во услужните дејности, додека во стопанството самите услови на работа наметнуваат работа во тимови на повисоки нивоа на организациската хиерархија. Во контекст на ова, може да се констатира дека постои разлика и по однос на организациската култура, т.е. нормите врз кои таа се гради и развива.

Евидентни разлики по однос на ставовите и мислењата на испитаниците од стопанските и услужните дејности можат да се забележат и по однос на потребата за градење на односи и врски со невладините организации. Услужните дејности даваат приоритет за соработка со навладините организации, сметајќи дека активностите на истите во делот на енергетската ефикасност, градењето на заеднички вредности и конструктивни човечки и меѓуетнички односи, борба против корупцијата и намалување на сиромаштијата, поддршка за развој на малите и средни претпријатија, заштитата при работа, екологијата, како и одржувањето на локалниот и руралниот развој, се елементи кои директно или индиректно се рефлектираат врз успешноста на целокупната организација. Податоците од истражувањето упатуваат на тоа дека вработените во стопанските дејности имаат став дека ваквата соработка и вградување на овие елементи во процесот на работа се значајни, но не во голем обем.

Традиционалниот пристап на работа во стопанските дејности и бавното воведување на современи методи во процесот на работа, доведе до разлики и по однос на потребата за организирање на обуки на човечките ресурси кои резултираат во зголемување на успешноста при реализација на задачите на конкретно работно место. За разлика од стопанството, услужните дејности (банки, пошти, брокерски и осигурителни компании, каде се спроведе дел од истражувањето, во кои вработените често посетуваат обуки на кои ги зголемуваат своите знаења и вештини), во најголем дел имаат изградено мислење дека потребата од овој тип активности претставува значаен фактор за зголемување на ефикасноста и ефективноста на организацијата во целина. Од истите или слични причини произлегуваат и разликите по однос на исказот број 31 кој се однесува на потребата од организирање на процес на воведување на кадарот при пополнување на слободните работни места.

Посебно внимание привлекуваат разликите во ставовите на испитаниците во стопанските и услужните дејности, за потребата од изградени методи за вреднување на работата и систем на плаќање. Ваквите разлики произлегуваат од видот на производите кои во стопанските дејности лесно можат да бидат воочливи, измерени и најчесто се материјални, додека во услужните дејности можноста да бидат мерливи е многу помала. Во прилог на ова оди и фактот дека системот на пресметување на плати по учинок и врз претходно определени норми, претставува состојба која е одлика на стопанството долг временски период и претставува вграден елемент во нивната организациска култура. Од овие причини, вработените во оваа дејност веројатно мислат дека тоа е нешто што веќе го имаат и дека нема потреба од модификации на истото. За разлика од нив, услужните дејности, поради спецификата на самата дејност и карактерот на производите (услугите) кои ги даваат, ја потенцираат потребата од градење методи врз основа на кои ќе бидат вреднувани и

ќе биде пресметувана нивната плата. Најчесто, во изминатата практика, тие се вреднувани според нивното работно место, а не според квалитетот на извршените задачи. Системот на нивното вреднување треба да се темели врз претходно поставени и прифатени стандарди, кои ќе го олеснат процесот на следење, контрола, проценување на сопствената изведба, како и самоконтролата.

Потребата од кариерен развој, со почитување на начелото на еднаквост, како и определувањето на квалитетни критериуми, покажа разлики во ставовите и мислењата меѓу испитаниците во стопанските и услужните дејности. Претходно беше констатирано дека тимската работа многу почесто претставува одлика на работењето на сите нивоа на поставеност во услужните дејности, додека во стопанството најчесто тимовите не можат да бидат формирани во сите процеси и на сите нивоа. Ако се констатира дека тимот е „место“ кое овозможува редовно следење на достигнувањата на секој член, врз основа на квалитетни критериуми и според начелото на еднаквост, се доаѓа до мислење дека тој дава многу можности за кариерен и професионален развој. Поради применливоста на оваа состојба во услужните дејности, која претставува сегмент на нивната организациска култура и клима, испитаниците од оваа област лесно ја препознаа ваквата потреба и ја оценија со 4,83, за разлика од стопанството каде средната оценка е 3,79.

Нешто помали разлики, но сепак значајни, во распон од 0,80 до 1 постојат за исказите број: 6, 7, 9, 10, 17, 18, 28, 36, 37, 39, 40, 41, 44 и 49.

Исказот под број 7, кој се однесува на потребата од создавање состојби во кои преовладуваат вредностите на организацијата кои се темелат на квалитет и резултати во работењето, доведе до разлики на мислењата на испитаниците од услужните и стопанските дејности. Имено, ваквите разлики произлегуваат од типот на самата дејност. Производствените дејности својата ефикасност и ефективност секогаш ја мереле според квалитетот и резултатите во работата. Значи, испитаниците сметаат дека тоа е нешто кое кај нив веќе е остварено и претставува дел од нивната практика. Од овие причини, веројатно, сметаат дека тоа е нешто што го имаат и што нема потреба да биде потенцирано, менувано или подобрувано. За разлика од нив, услужните дејности оваа потреба, како резултат на карактерот на нивните производи, ја гледаат како нешто кое треба да се гради, подобрува и постојано да се имплементира во целокупниот процес на работа. Тоа покажува промена во нивните досегашни ментални модели, од што произлегува потребата од препознавање на нивната организација на пазарот според квалитетот и резултатите во работата.

Потребата менаџерот да развива состојби во кои точно се знае визијата за развој на организацијата, како и мисијата од која произлегуваат целите и задачите кои се донесуваат со консензус, создаде разлики во вреднувањето на овој исказ. Услужните дејности ја потврдија оваа потреба и ја вреднуваа со средна оценка 4,84, додека во стопанството се доби оценка 3,97. Ова, веројатно, произлегува од примената на тимското работење и можноста за блиска и отворена комуникација на менаџментот со сите вработени во услужната дејност, што овозможува нивно директно или индиректно учество во определувањето на визијата и мисијата на нивната организација. Поради можноста и подготвеноста за тимска работа, ваквите организации создаваат услови за примена на консензус во одлучувањето, како и во креирањето на внатрешната и надворешната политика на организацијата. Ваквите можности во стопанството се многу помали и како резултат на тоа вработените во оваа дејност сметаат дека тоа нема приоритетно значање.

Евидентни разлики во вреднувањето на исказите помеѓу стопанските и услужните дејности постојат и по однос на потребата од отворена комуникација на

менаџерот со вработените, консензус при одлучувањето, како и непристрасност во неговото проценување на тимот и поединецот. Ваквите разлики, веројатно, се темелат врз типот на самата работа, како и можноста за создавање блиски релации со вработените. Услужните дејности најчесто по бројот на вработени се многу помали во однос на стопанските организации. Тоа создава различни услови за комуникација и можност за одлучување. Напоредно со ова е и примената или непримената на тимската работа. Ова доведува и до намалување на можностите за директно проценување на работникот од страна на менаџерот, што е еден од предусловите за непристрасност. Врз основа на ова произлегува веројатноста оваа потреба лесно да биде препознатлива, а со тоа и посакувана во услужните дејности.

Еден од условите за создавање на вакви разлики во ставовите на испитаниците во различните дејности, покрај организациската култура и клима, е тимската работа и можноста за нејзина имплементација. Како резултат на тоа произлезе и разликата во ставовите на испитаниците во услужните и стопанските дејности, во делот на потребата менаџерот да врши поттикнување на промени во улога на откривање на нови можности во работењето. Тимовите се единственото место во организацијата каде се планираат промените и се донесува одлука за нивно имплементирање. Доколку тимската работа не претставува секојдневна состојба во работењето на организацијата, а одлуките за одредени промени се донесуваат од поединец или збир на поединци, тогаш истите создаваат отпор кај вработените кои ги доживуваат како закана, а не како предуслов за ефикасно и ефективно работење.

Спроведената анкета имаше за цел да го испита мислењето и ставовите на две структури на испитаници: менаџери и вработени. Нивните ставови и разликите по однос на нивните размислувања се претставени во табела број 7.

Табела 7: Споредбени податоци од истражувањето по категории на испитаници (менаџери и вработени)

Менаџерот (раководителот), како водач на тимот, треба да биде оспособен да:				
Ред. бр.	ИСКАЗИ	менаџери	вработени	разлика (1-2)
1.	Права темелна анализа на досегашните и на состојбите кои треба да се постигнат.	4,73	4,54	0,19
2.	Врши решавање на проблемите со:	4,61	4,45	0,16
	• собирање и средување на факти и дефинирање на информациите.			
	• определување на можностите, алтернативите и проценување на иднината.	4,65	4,47	0,18
	• анализа и носење на објективно решение.	4,73	4,56	0,17
	• лична проценка и донесување на решение кое е во согласност со вредносните норми и принципи.	4,53	4,45	0,08
3.	Се стреми кон изнаоѓање максимален број варијанти за решавање на проблемите.	4,61	4,41	0,20
4.	Ги решава конфликтните ситуации по принципот „добива-добива.“	4,32	4,15	0,17
5.	Развива состојби во кои се прифаќа туѓото мислење.	4,29	4,19	0,10
6.	Развива состојби во кои чесноста е примарен фактор во работењето.	4,59	4,45	0,14
7.	Создава состојби во кои преовладуваат вредностите на организацијата кои се темелат на квалитет и резултати во работењето.	4,61	4,47	0,14

8.	Ја гради и ја развива филозофијата на организацијата.	4,58	4,30	0,28
9.	Развива состојби во кои е воспоставена атмосфера на ред и дисциплина.	4,59	4,40	0,19
10.	Развива состојби во кои точно се знае визијата за развој на организацијата, како и мисијата од која произлегуваат целите и задачите кои се донесуваат со консензус.	4,52	4,44	0,08
11.	Создава и ги чува организациската култура, единството на целите и професионалните односи на вработените.	4,56	4,48	0,08
12.	Создава „здрава“ организациска култура со: • етички особини (заемна доверба и почит, одговорност, доследност, совесност, грижа за членовите на тимот).	4,73	4,47	0,26
	• особини кои се однесуваат на општата комуникација (самокритичност, критика која не навредува, флексибилност и љубезност).	4,55	4,46	0,09
	• особини кои се однесуваат на тимската работа (секој член на тимот да го пронајде своето место, активно слушање, аргументираност, прифаќање на разликите, заедничко поставување на целите и нивно постигнување).	4,48	4,47	0,01
13.	Воспоставува професионални односи со политичките фактори кои се дел од општото надворешно окружување.	4,52	4,09	0,43
14.	Воспоставува професионално-деловни односи со институциите на локалната самоуправа.	4,48	4,32	0,16
15.	Гради односи и врски со невладините организации кои позитивно се рефлектираат врз успешноста на организацијата.	4,33	4,25	0,08
16.	Воспоставува добри односи со бизнис секторот во функција на развој на успешноста на Вашата организација.	4,45	4,37	0,08
17.	Врши прилагодување на организацијата според изградените социо - културни фактори на општествената средина.	4,35	4,23	0,12
18.	Развива професионална и транспарентна соработка со медиумите.	4,42	4,26	0,16
19.	Умее објектите, просторот и опремата да ги организира во функционална целина.	4,61	4,40	0,21
20.	Создава оптимални услови за работа.	4,70	4,48	0,22
21.	Ја подобрува работната технологија и ги осовременува средствата за работа.	4,65	4,41	0,24
22.	Создава оптимални услови за работа кои го подигнуваат нивото на Вашата организација до степен на препознатливост.	4,64	4,43	0,21
23.	Создава оптимални услови за работа во кои преовладува чувството за припадност кон организацијата на секој нејзин член.	4,48	4,44	0,04
24.	Изнаоѓа различни финансиски извори.	4,56	4,39	0,17
25.	Врши успешен пласман на производите/услугите.	4,67	4,52	0,15
26.	Ги намалува трошоците за работа, а истовремено го подобрува квалитетот на производите/услугите.	4,50	4,34	0,16
27.	Креативно инвестира во нови процеси на работа.	4,59	4,41	0,18
28.	Регрутира работна сила која успешно ги извршува задачите на слободните работни места.	4,58	4,35	0,23
29.	Има објективно поставени и практично применливи методи, инструменти и постапки со цел да изврши правилна селекција на кандидати за соодветните слободни работни места.	4,52	4,33	0,21
30.	Организира обуки на човечките ресурси во функција на поуспешно извршување на задачите на конкретното работно место.	4,52	4,27	0,25
31.	Организира процес на воведување на кадарот при пополнување на слободните работни места.	4,50	4,28	0,22
32.	Има објективно формулирани критериуми и инструменти за оценување на перформансите на човечките ресурси.	4,50	4,24	0,26
33.	Има изградени методи за вреднување на работата и систем за плаќање на човечките ресурси.	4,32	4,26	0,06

34.	Гради организациски систем во кој се применува концепцијата за кариерен развој според начелото на еднаквост.	4,39	4,23	0,16
35.	Определува квалитетни критериуми кои се имплементираат во целокупниот процес на работа.	4,42	4,34	0,08
36.	Поставува и применува норми на работа кои се темелат на отворена комуникација, консензус при одлучувањето, независност и непристрасност во проценувањето.	4,39	4,30	0,09
37.	Развива етички норми кои се значаен сегмент од неговото однесување подеднакво кон сите вработени.	4,44	4,38	0,06
38.	Гради објективно остварливи стандарди кои овозможуваат споредување на актуелните со очекуваните обележја и резултати во работата.	4,35	4,35	0
39.	Развива објективни состојби за дефинирање и извршување на активностите во организацијата во согласност со законската легислатива.	4,48	4,41	0,07
40.	Ја поставува целокупната работа во организацијата врз принципите на еднаквост и недискриминација.	4,42	4,42	0
41.	Создава услови за извршување на активностите во организацијата кои се темелат врз професионализам кој континуирано се надградува.	4,55	4,39	0,16
42.	Ги почитува принципите на транспарентност и доверливост.	4,64	4,45	0,19
43.	Гради политика за работа во која нема конфликт на интереси.	4,59	4,46	0,13
44.	Гради политика за работа која го поттикнува доживотното учење и кариерниот развој на секој член на организацијата.	4,53	4,35	0,18
45.	Ја темели организацијата врз дефинирана политика за работа која произлегува од строго определени правила и процедури.	4,45	4,34	0,11
46.	Врши дневно, неделно, месечно и годишно планирање на својата работа.	4,59	4,45	0,14
47.	Врши системско споредување на планираните со реализираните активности.	4,55	4,41	0,14
48.	Го цени своето, но и времето на своите вработени.	4,53	4,44	0,09
49.	Поттикнува промени со цел да се откриваат нови можности во работењето.	4,55	4,41	0,14
50.	При почитување на сопственото и времето на вработените води сметка за: поставување на целите, планирање на активностите, носењето на решенијата, реализирање на активностите и контролата во работата.	4,55	4,42	0,13
51.	При менаџирање на времето:	4,67	4,41	0,26
	• врши планирање на времето.			
	• утврдува приоритети.	4,71	4,50	0,21
	• врши делегирање на обврски.	4,67	4,43	0,24
	• врши координирање на активностите на тимовите.	4,74	4,48	0,26
	• развива соработка по својот личен пример.	4,71	4,43	0,28

Врз основа на овие споредбени резултати може да се констатира дека не постојат големи отстапувања во начинот на размислување и изградените ставови помеѓу менаџерите и вработените, кои се однесуваат на потребата од развиени водствени способности на менаџерите. Тоа доведува до констатација дека двете групации на испитаници ја воочуваат неопходноста менаџерот со вака изградени способности и вештини го достигне степенот на водство, кое е императив за развој на ефективна и ефикасна организација.

Податоците покажуваат дека најголемо отстапување постои по однос на исказот број 13 кој вели: „Менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен да воспоставува професионални односи со политичките фактори кои се дел од општото надворешно окружување.“ Ова произлегува од фактот што денешните услови

во кои живееме се одликуваат со висок степен на партизација при поставување на раководните структури во организациите, кое вработените го доживуваат како негативна појава и фактор за нивна демотивација при работата. Политичкото влијание го гледаат како препрека за креативност во работата на целата организација, како и фактор за намалување на слободата во делувањето на менаџерските структури. Ваквите размислувања се потврдуваат и со нивните коментари, кои како можност за искажување на сопствените размислувања, беа дадени во анкетниот прашалник. Иако теоријата упатува на потреба од воспоставување на професионални односи со политичките фактори, неговата пренагласеност во денешните услови за живот и работа ја надминуваат професионалноста, па така вработените оваа релација повеќе ја доживуваат како штетна, иако истата претставува еден од предусловите за правилно и успешно функционирање на организацијата, како сегмент на надворешното окружување во кое таа делува.

Резултатите од оваа споредба покажуваат два искази во кои отстапувањето е еднакво на 0. Тоа се однесува на исказите број 38 и 40. Имено, исказот број 38 вели: „Менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен да гради објективно остварливи стандарди кои овозможуваат споредување на актуелните со очекуваните обележја и резултати во работата.“ Ова претставува многу значаен момент во денешните услови на работење. Ако се земат предвид секојдневните реформски промени, особено во делот на јавните дејности, кои најчесто се проследени со секојдневни контроли во работата од страна на надворешни фактори, најчесто се јавува отпор и неприфаќање на истите. Вработените во овие дејности често се окарактеризирани како индивидуи кои не сакаат да им се врши контрола на нивната работа. Но, фактот дека тие, исто како и менаџерите, на високо ниво ги поставуваат стандардите за работа, го дава вистинскиот одговорот за нивниот отпор кон контролата. Тоа значи дека тие се свесни дека стандардите, кои не се добро осмислени и не даваат можност за реално мерење на резултатите од нивната работа, ќе придонесат контролата да даде „искривена“ слика за нив како директни носители на одредена дејност. Она што оди во прилог на подобрување на реалните состојби е воочување на оваа потреба и од страна на нивните менаџери. Тоа дава можност за создавање услови во кои поставувањето на стандардите, како мерливи цели, да биде во правец на корективни акции во работата и можност за достигнување на самоконтрола, а не состојби во кои вработените ќе се чувствуваат крајно демотивирани. Стандардите се основа за контрола на целокупниот процес на работа, а не контрола на поединецот. Изедначените резултати од исказот број 40: „Менаџерот, како водач на тимот, треба да биде оспособен да ја поставува целокупната работа во организацијата врз принципите на еднаквост и недискриминација“, оди во прилог на претходната состојба. Доколку целокупниот процес на работа се темели врз правилно изградени стандарди кои се почитуваат од страна на менаџерите, тогаш можноста за дискриминација и нееднакво третирање на вработените ќе бидат доведени до состојба на маргинализација. Изедначените ставови на двете групи на испитаници доведува до констатација, која сè уште не е потврдена, дека менталните модели на сите структури во организацијата, по однос на оваа проблематика, одат во насока на градење продуктивни состојби кои ќе овозможат подобрување на климата за работа во организацијата. Вистинската состојба за заедништво во менталните модели ќе претставува реалност во организацијата, тогаш кога ќе дојде до изедначување на резултатите кај испитаниците по однос на тоа какви треба да бидат и какви се реално менаџерите во организациите. Добиените податоци покажуваат дека вработените во своите менаџери не гледаат личности кои

имаат развиени перформанси за градење и развој на тимска работа, здрава организациска клима и функционална култура за работа, кои се предуслов за градење на заедништво и „здрави“ ментални модели.

Како четврт дел на анкетниот прашалник беа поставени три барања (искази) кои директно се однесуваат на степенот на развиени способности на менаџерите во организациите на кои припаѓаат испитаниците. Добиените податоци дадоа можност да се направат споредби во различните дејности (јавен, стопански и услужен сектор), кои се однесуваат на мислењето на вработените за степенот на развиени способности на нивните менаџери, како и да се изврши самопроценување на менаџерите за нивните менаџерски, односно водствени способности.

Табела 8: Споредбени резултати од истражувањето во јавните дејности

Во Вашата организација менаџерот има соодветни перформанси за формирање и водење на тимовите		Во Вашата организација менаџерот има лични карактеристики за воспоставување на „здрава“ клима за работа		Во Вашата организација менаџерот воспоставува и гради функционална организациска култура	
менаџери	вработени	менаџери	вработени	менаџери	вработени
4,26	2,84	4,31	2,85	4,28	2,80

Она што може да се констатира, врз основа на податоците претставени во табела 8, е фактот дека менаџерите во организациите од јавниот сектор сметаат дека имаат висок степен на развиени водствени способности, кои успешно ги имплементираат во процесот на нивното менаџирање. За разлика од нив, нивните подредени-вработените, сметаат дека нивните менаџери имаат способности кои, според рангирањето, се многу пониско од средната оценка. Тоа упатува на заклучок дека менаџерите во овие дејности имаат низок степен на способност за самопроценување, додека вработените имаат високи очекувања од своите менаџери и очекуваат тие многу повеќе да ги развиваат водствените способности. Со еден збор, тие во своите менаџери не гледаат личности со развиени способности кои ќе им овозможат да бидат ефикасни и ефективни водачи.

Табела 9: Споредбени резултати од истражувањето во стопанските дејности

Во Вашата организација менаџерот има соодветни перформанси за формирање и водење на тимовите		Во Вашата организација менаџерот има лични карактеристики за воспоставување на „здрава“ клима за работа		Во Вашата организација менаџерот воспоставува и гради функционална организациска култура	
менаџери	вработени	менаџери	вработени	менаџери	вработени
4,08	3,56	3,70	3,46	3,77	3,09

Од табела 9 и податоците во истата, може да се констатира дека разликите за тоа, како менаџерите ги проценуваат своите водствени способности, а воедно и тоа како вработените ги гледаат своите менаџери во делот на нивните способности, се многу помали. Тоа упатува на фактот дека менаџерите во овие дејности сметаат дека имаат способности кои не се на многу високо рамниште и кои донекаде се доближуваат до оценката на вработените. Ваквата состојба упатува на реално самопроценување кое дава можност, менаџерите, воочувајќи ги своите недостатоци, да ја развиваат потребата од надградување на своите вештини и способности кои одат во прилог на подобрување на нивното водствено однесување.

Табела 10: Споредбени резултати од истражувањето во услужните дејности

Во Вашата организација менаџерот има соодветни перформанси за формирање и водење на тимовите		Во Вашата организација менаџерот има лични карактеристики за воспоставување на „здрава“ клима за работа		Во Вашата организација менаџерот воспоставува и гради функционална организациска култура	
менаџери	вработени	менаџери	вработени	менаџери	вработени
4,91	4,15	4,91	3,85	4,82	3,94

Споредбените резултати, претставени во табела 10, упатуваат на слични состојби на самопроценување како во јавниот сектор. Во оваа прилика, а во контекст на високата оценка на менаџерите за степенот на нивните способности, уште еднаш ќе се потсетиме на една од клучните одлики на водачите – довербата. Таа е одлика која упатува дека секој водач треба да биде сигурен во своите способности, но до ниво кое нема да премине во самоувереност кое создава можности за појава на арогантно однесување. Достигнувањето на оценка 4,91 упатува на состојби во кои менаџерите сметаат дека до перфекција имаат развиени перформанси за спроведување на тимската работа и градење на добра клима за работа. Од друга страна, вработените не го делат нивното мислење. Разликите во ставовите достигнуваат и до 1,06, што наведува до заклучок дека можноста за достигнување и примена на ароганција се многу реални, а менаџерите тоа го гледаат како појава која нема потреба да биде променета. Тоа директно оди во прилог на намалување на можностите за достигнување на ефикасност и ефективност на целокупната организација.

Целото истражување се реализираше во функција на проверување на претходно поставени хипотези. **Првата поединечна хипотеза (1.1) гласи: „Ако менаџерите во една организација, како водачи на тимови, се оспособени за справување со поставените задачи на тимот (анализа на состојби, решавање на проблеми, донесување на одлуки и сл.), тогаш ќе се подобрат ефикасноста и ефективноста на организацијата.“** За таа цел во спроведената анкета беа наменети седум прашања, групирани во четири структурално-содржински елементи.

Оспособеноста на водачот на тимот за справување со поставените задачи ја наметнува потребата од анализа на моменталните, со состојбите кои треба да се постигнат. Каква ќе биде иднината на тимот, а со тоа и на организацијата во целост, зависи од сегашноста. Колку побрзо се согледаат проблемите денес, толку полесно ќе се искористат можностите кои ги дава утрешниот ден. Во анкетниот прашалник, за оваа цел, се постави прашањето под реден број 1. Врз основа на обработените податоци се констатира дека 90% од испитаниците сметаат дека тоа е неопходност која треба во целост или многу често да биде применувана од страна на водачот на тимот, 8% од анкетираниите имаат став дека тоа е потреба која повремено треба да биде спроведувана, а само 2% од испитаниците своето мислење го темелат дека тоа е потреба која главно или воопшто не треба да биде извршувана.

Доследното реализирање на задачите е условено од решавање на проблемите и донесување на објективни решенија, врз основа на целосно извршена анализа на состојбите. Анализата значи претставување на повеќе алтернативи, ставови и аспекти, кои овозможуваат конструирање на „вистински“ решенија кои овозможуваат проблемите да го добијат својот конструктивен елемент, кој овозможува спроведување на промените со сите одлики на ефикасност и ефективност. Ваквите теоретски претпоставки беа вградени во прашањето под реден број 2, во анкетниот прашалник. Од добиените податоци се констатира дека 92% од испитаниците ја сфаќаат потребата од целосно или често практикување на овој процес, како задача или функција на

тимското водство, 6% сметаат дека тоа треба да биде повремена одлика на работата на секој водач на тим, а само 2% дека претставува потреба која главно или воопшто не треба да биде извршувана.

Тимовите, како што и претходно беше кажано, претставуваат место во кое промената се прифаќа како можност и потреба за развој на организацијата. Во даден момент, како резултат на различните стилови, кои произлегуваат од улогите во тимот, како и различните интереси на неговите членови, се појавуваат конфликти. Нивното правилно разрешување и достигнување на карактеристиката на конструктивност, е овозможена од достигнување на состојбата „добива-добива“, која се одликува со задоволување на различните потреби и интереси на страните во конфликтот. Ваквата состојба се достигнува со умешност во тимското водство.

Потребата од воочување на ставовите и мислењата на испитаниците, по однос на овие теоретски сознанија, во анкетниот прашалник беше овозможена, со прашањето под реден број 4. Обработените податоци покажаа дека 78% од испитаниците сметаат дека тоа е неопходна потреба која водачите на тимовите треба секојдневно или најчесто да ја применуваат во својата работа, 14% сметаат дека тоа треба да биде повремена активност на водачите, додека 8% од испитаниците сметаат дека тоа не е значајно или воопшто не треба да претставува дел од карактеристиките на тимското водство.

Врз основа на овие и податоците добиени од останатите прашања (заклучно со реден број 4), претставени во табеларниот приказ, теоретските и искусствените сознанија, **се потврдува првата поединечна хипотеза (1.1).**

Основна потреба за развивање на тимската работа е градење на добри меѓучовечки односи во тимот. Една од алатките за достигнување на ваквата состојба, претставува потребата од чесност во работата. Чесноста овозможува развивање на соработка и заедништво во тимот. Во кој обем ова ќе биде практика од страна на членовите на тимот, зависи од водачот. Единствен начин меѓучовечките односи во тимот да бидат темелени врз ваква основа, претставува личниот пример на водачот. Начинот на неговото однесување, како во тимот, така и надвор од него, треба да се темели врз начелата и стандардите на чесност и неповредливост. Личното однесување и личниот пример на водачот претставуваат најмоќниот начин на влијание. Неговите вештини за успешна комуникација се составен дел на воспоставување на односите помеѓу поединците. Таа го рефлектира своето значење врз формирањето на „здрава“ организациска култура која се одликува со принципите на етичност, флексибилност, прифаќање на разликите и градење на заеднички ставови, определување на целите и заеднички напор кон достигнување на заедничка или споделена визија. Културата значи градење на вредности, развивање на организациска филозофија, ред и дисциплина при процесите на работа. Од една страна, таа се става во улога на помагање и чување на организациската ефективност, а од друга страна, овозможува организацијата да биде лесно препознатлива во целокупното окружување.

Врз основа на овие теоретски показатели, произлезе втората поединечна хипотеза (1.2): **„Ако менаџерите во една организација, како водачи на тимови, имаат способност да воспостават добри меѓусебни односи кај членовите на тимот, тогаш ќе се подобрат ефикасноста и ефективноста на организацијата.“** За потребите на оваа хипотеза, во анкетниот прашалник беа наменети осум, односно десет прашања, дадени под редни броеви од 5 до 12.

Потребата за чесност, како примарен фактор за градење на добри меѓусебни односи во тимот, беше задоволена со поставеното прашање под реден број 6. Обработените податоци покажаа дека 85% од испитаниците сметаат дека чесноста е примарен фактор за успешно тимско водство кој треба во целост или најчесто да биде

применуван од водачот. На ова прашање 11% од анкетираниите имаат изградено мислење дека тоа е потреба која водачот повремено, односно ретко треба да ја применува, додека останатите 4% сметаат дека тоа главно или воопшто нема потреба да претставува одлика на водствената улога.

Етичките особини на организациската култура беа претставени со прашањето под реден број 12/1. Потребата за ваквата одлика на организациската култура, како и оспособеноста на водачот при нејзино градење, за 88% од испитаниците претставува целосна или честа неопходност, за 9% градењето етички особини треба да бидат повремени (ретка) одлика на активностите на водачот на тимот, а само за 3% тоа е главно или воопшто неважен фактор за ефикасно и ефективно тимско водство.

Во прилог на потребите кои произлегуваат од втората поединечна хипотеза, а се однесуваат на потребите за добра комуникација, која е фактор при градењето на „здравата“ организациска култура, во анкетниот прашалник беше дадено прашањето под реден број 12/2. Добиените податоци ги потврдија секојдневните искуства и теоретски сознанија. Имено, 89% од испитаниците сметаат дека тоа е неопходност која целосно и често треба да претставува одлика на тимот и водењето со истиот, 7% од анкетираниите имаат мислење дека тоа е потреба која ретко треба да биде остварена, додека 4% од испитаниците размислуваат во правец дека тоа е главно или воопшто непотребна одлика на тимската работа и водството на истата.

Градењето и развивањето на тимовите врз основа на принципи, вредности, норми, како и потребата од целосна координација и кооперативност, директно влијаат врз организациската култура. Ваквите теоретски претпоставки, со цел да бидат практично проверени, во анкетниот прашалник беа претставени со прашањето под реден број 12/2. Врз основа на обработените податоци, уште еднаш се констатира потребата и улагата на тимовите при градење на организациската култура. Имено, 86% од испитаниците сметаат дека тоа е неопходна секојдневна или често применувана потреба, за 11% тоа треба да претставува повремени (ретка) практика, додека за 3% тоа е главно или воопшто неважна работа.

Како последица на овие, како и добиените податоци претставени во табелата, кои се во тесна корелација со теоретските и искусствените сознанија, **се потврди втората поединечна хипотеза (1.2).**

Ефикасното и ефективното водство се остварува со реализација на неговите функции во тимот, како и надвор од него. Функциите, кои се однесуваат надвор од тимот, имаат за цел градење на односи со окружувањето, кои се остваруваат со промовирање на тимската работа и нејзините карактеристики, преговарачката поддршка, штитењето на членовите на тимот од сите негативни влијанија на надворешната околина, проценувањата на можностите и надворешните прилики, како и ширењето на информациите од тимот кон организацијата и надворешното окружување и обратно. Врз основа на ваквите теоретски и искусвени сознанија произлезе **третата поединечна хипотеза (1.3): „Ако менаџерите во една организација, како водачи на тимови, имаат способност да воспостават добри односи со околината, тогаш ќе се подобрат ефикасноста и ефективноста на организацијата.“** За потребите на оваа поединечна хипотеза, во анкетниот прашалник беа дадени содржински поврзани шест прашања, под редните броеви од 13 до 18. Потребата од добра соработка со локалната самоуправа, која се темели на строго зацртани професионално-деловни односи, беше претставена со прашањето под реден број 14. Врз основа на добиените и обработените податоци се доби реална слика за мислењето на испитаниците по однос на оваа потреба. Така, 84% од вкупно анкетираниите лица имаат изграден став дека оваа потреба претставува целосна неопходност или за истата има честа основа за применување. Останатите 11% сметаат

дека водачот на тимот ваквите односи треба повремено, односно ретко да ги остварува, а 5% мислат дека тоа главно или воопшто не треба да се реализира. Во контекст на оваа хипотеза, произлезе и прашањето под реден број 17, од каде произлегува потребата од прилагодување на организацијата според социо-културните фактори во општествената средина. Добиените податоци покажуваат дека, од вкупниот број на испитаници 81% сметаат дека ваквите односи се основа за градење на ефикасни и ефективни релации со окружувањето и дека тоа директно влијае врз зголемувањето на профитабилноста и развојот на организацијата. Надворешната средина е таа која со своите потреби го условува однесувањето на организацијата. Доколку не се „слушаат“ нејзините потреби и сугестии, организацијата ги развива бирократските односи, што резултираат во нејзино стареење или умирање. Податоците од анкетата покажуваат дека само 14% од испитаниците сметаат дека оваа потреба ретко треба да биде остварувана, а 5% дека организацијата главно или воопшто не треба да врши ваков тип прилагодување.

Претставените податоци добиени од овие две прашања, како и податоците од останатите прашања кои имаа за цел да ги согледаат размислувањата за степенот на влијание кое го има соработката со невладините организации, бизнис секторот и транспарентниот однос со медиумите (функции на водачот надвор од тимот), даваат реални показатели со кои **се потврдува третата поединечна хипотеза.**

Врз основа на трите претходно потврдени поединечни хипотези, **се потврди првата посебна хипотеза: „Ако менаџерите во една организација го применуваат тимското работење и ако поседуваат соодветни перформанси за водење на тимовите, тогаш ќе се подобри организациската ефикасност и ефективност.“** Климата за работа ја претставува целосната атмосфера во која се реализира работниот процес. Таа претставува единствен збир на материјално-технички, финансиски, кадровски и организациско структурални фактори. При реализација на работниот процес поединецот треба своите емоционални реакции да ги усогласува со оние на тимот, односно организацијата. Доколку ваквата практика не претставува секојдневна одлика на однесување на секој поединец, настанува состојба во која тој, со своите разлики во однесувањето и чувствувањето, негативно ќе делува врз заедничката организациска клима. Со тоа се доведуваат во прашање ефикасноста и ефективноста на организацијата.

Во составот на втората посебна хипотеза, произлезе **првата поединечна хипотеза (2.1): „Ако менаџерите во една организација добро ги менаџираат материјално-техничките ресурси, тогаш ќе се подобрат ефикасноста и ефективноста на организацијата.“**

Потребите на оваа хипотеза беа соодветно застапени во анкетниот прашалник, со прашањата од реден број 19 до 23. Во контекст на тоа, прашањето под реден број 22, кое се однесува на оспособеноста на водачот на тимот, да создава, оптимални услови за работа, со кои се подигнува нивото на организацијата, до степен на нејзина препознатливост, ги даде следните податоци: 89% од испитаниците сметаат дека ваквата оспособеност треба да биде целосно или често применувана за време на тимската работа, 7% дека тоа е повремена или ретка потреба, додека останатите 4% сметаат дека тоа е способност од која во практиката главно или воопшто нема потреба. Со анализа на овие податоци се констатира дека најголемиот дел од анкетираниите лица сметаат дека ваквата способност на водачот на тимот претставува неопходна и секојдневна потреба. Во оваа група на прашања, прашањето под реден број 23 имаше за цел да се воочат размислувањата на испитаниците по однос на создавање оптимални услови за работа, кои го развиваат чувството за припадност. Така, 85% од испитаниците сметаат дека тоа треба да

претставува одлика која во целост или често да биде имплементирана, 11% се со став дека такви услови треба повремено или ретко да бидат обезбедувани од водачот на тимот, додека останатите 4% имаат свое мислење дека за тоа главно или воопшто нема потреба. Од овие податоци со сигурност може да се констатира неопходноста од градење на чувство на припадност, кое, од една страна, ја зголемува мотивираноста и заедништвото, а од друга страна, индивидуалната продуктивност, која е предуслов за организациската ефективност.

Врз основа на овие, како и податоците добиени од другите прашања, од истата група, кои се однесуваат на: потребата од функционално организирање на материјално-техничките средства, создавањето на оптимални работни услови, како и современување на средствата за работа, се **потврди првата поединечна хипотеза (2.1)**.

Друг фактор, кој претставува составен дел на организациската клима, претставува финансискиот. Целокупниот процес на работа во организацијата е условен од нејзините финансиски можности со кои располага. Финансиите претставуваат потреба како на внатрешните извршители на работните процеси, така и на надворешните фактори кои, директно или индиректно, се поврзани со организацијата. Како резултат на ова, се постави **втората поединечна хипотеза (2.2): „Ако менаџерите во една организација добро ги менаџираат финансиските ресурси, тогаш ќе се подобрат ефикасноста и ефективноста на организацијата.“**

Со цел да се испита јавното мислење по однос на потребата од добро менаџирање на финансиските ресурси, во анкетниот прашалник се дадени група од четири прашања (од реден број 24 до 27). Така, на прашањето под реден број 26, кое има за цел да даде слика за ставовите и мислењата на испитаниците по однос на оспособеноста на водачот на тимот, за намалување на трошоците за работа, а истовремено подигнување на квалитетот на производите, односно услугите, 85% сметаат дека тоа е целосна или честа потреба која водачот треба секојдневно да ја применува, 10% мислат дека тоа треба повремено да биде применувано, а само 5% размислуваат во правец дека за ова главно или воопшто нема потреба. Добиените податоци уште еднаш ја потврдија потребата од застапеност на различните улоги во тимот како фактор за негово работење. Имено, ова прашање ја потврди потребата од доминантното влијание на улогата администратор во ситуациите кога треба да се намалат трошоците, но да се задржи или подобри квалитетот на работата. За потребите на оваа хипотеза, произлезе и прашањето со реден број 27, кое имаше за цел да го испита мислењето за потребниот степен на оспособеност на водачот на тимот за креативно инвестирање во нови процеси на работа. Обработените податоци покажаа дека 86% од анкетираниите лица се согласуваат дека тоа е целосна или потреба која често треба да биде имплементирана, за 9% тоа треба да биде повремени, односно ретка одлика на водачот на тимот, додека само за 5% за тоа главно или воопшто нема потреба.

Врз основа на овие, како и податоците добиени од другите прашања кои припаѓаат на оваа група, теоретските сознанија, како и секојдневната практика, се **потврди втората поединечна хипотеза (2.2)**.

Клучен фактор во целокупното работење на организацијата, во секој нејзин сегмент, претставува човекот. Каков ќе биде процесот на селекција на работната сила, колку менаџерот ќе ја обезбедува обученоста на вработените по пат на обуки, од што произлегува специјализацијата на работните места, и како ќе создава услови за постојано и непристрасно напредување на секој вработен во неговата кариера, се предуслови за достигнување на ефикасно и ефективно работење на целокупниот процес. Ваквите теоретски сознанија се вградија во **третата поединечна хипотеза:**

„Ако менаџерите во една организација добро ги менаџираат човечките ресурси, тогаш ќе се подобрат ефикасноста и ефективноста на организацијата.“ За нејзините потреби во анкетниот прашалник беа обезбедени седум прашања (од реден број 28 до 34). Така, на прашањето под реден број 32, кое се однесува на потребата од оспособеност на водачот на тимот за градење на објективни критериуми и инструменти кои се ставаат во улога на оценување на перформансите на човечките ресурси, 80% од испитаниците сметаат дека тоа е потреба која секојдневно или многу често треба да претставува составен дел од водствените активности, 14% од анкетираниите размислуваат дека тоа е потреба која повремено треба да биде применувана, а само 6% имаат такво мислење дека за тоа нема некоја поголема причина. Една од основните потреби на секој поединец произлегува од месечниот надомест за неговата работа, односно платата. Нејзината реална висина потребно е да биде во согласност со извршените работни задачи и постигнатиот успех. За таа цел се наметнува потребата од изградени методи за вреднување на работата, како и систем за плаќање на човечките ресурси. Колкава е потребата од ова, беше предмет на испитување со прашањето под реден број 33. Податоците уште еднаш го потврдија значењето на оваа потреба, како дел од водствените активности. Така, 82% од анкетираниите сметаат дека тоа е целосна или честа неопходна активност на водачот на тимот, 12% од испитаниците размислуваат дека тоа повремено да се прави, а 6% сметаат дека тоа главно или воопшто не треба да претставува дел од секојдневната работна практика.

Во прилог на третата поединечна хипотеза (2.3), во анкетниот прашалник следеше и прашањето под реден број 34: „Колку менаџерот (раководителот), како водач на тимот, треба да гради организациски систем во кој се применува концепцијата за кариерен развој според начелото на еднаквост?“, што претставува сегмент при процесот на градење на „здрава“ организациска клима. Кариерниот развој го развива чувството за припадност во организацијата и целосна посветеност во работата. Еднаквоста е фактор кој мотивира, стимулира и го развива чувството за внатрешен натпревар во индивидуата. Оваа потреба 79% од испитаниците сметаат дека целосно или често треба да биде одлика на условите во организацијата, 14% мислат дека треба да претставува повремени практика, додека 7% не гледаат причина тоа главно или воопшто да биде применувано.

Овие, како и податоците кои се добиени врз основа на останатите прашања од оваа група кои имаат за цел да ги претстават ставовите и мислењата на анкетираниите лица, а произлегуваат од потребата за правилно екипирање и раководење на вработените, одат во прилог и вршат **потврдување на третата поединечна хипотеза (2.3).**

Врз основа на потврдувањето на трите поединечни хипотези, **се потврдува втората посебна хипотеза**, која гласи: **„Ако менаџерите во една организација се оспособени и поседуваат определени лични карактеристики да воспостават здрава клима за работа во својата средина, тогаш ќе се подобрат ефикасноста и ефективноста на организацијата.“**

Третиот столб, врз кој се темели ова научно истражување, претставува организациската култура. Таа подразбира (Schein, 2004) „збир на важни заклучоци, измислени, развиени или откриени од страна на дадена група, додека се соочува со проблемите на надворешната адаптација и внатрешната интеграција, формулирани доволно добро за да можат да се сметаат за значајни и како такви да можат да се пренесуваат на новите членови на групата, како правилен начин на перцепција,

размислување и чувствување за исти проблеми.²¹¹ Организациската култура (Brown, 1995) „се однесува на одреден образец на верувања, вредности и научени начини на однесување со искуство кое се развивало низ организациската историја и кои се манифестираат низ материјалните објекти и однесувањето на членовите на организацијата.“²¹² Таа е она што е во главите на членовите на организацијата, но може да се види од надворешното окружување. Во контекст на ова, произлезе **третата посебна хипотеза: „Ако менаџерите во една организација се посветени на воспоставување и градење на функционална организациска култура, тогаш ќе се подобрат ефикасноста и ефективноста на организацијата“** од која произлегоа три поединечни хипотези.

Организациската култура значи систем на стандарди, норми, верувања, критериуми, ставови и голем број на други елементи кои се основа за правилно функционирање на организацијата во целост. Врз основа на ова произлезе **првата поединечна хипотеза (3.1): „Ако менаџерите во една организација поставуваат стандарди, норми и критериуми за работа, соодветно на дејноста на организацијата, тогаш ќе се подобрат ефикасноста и ефективноста на организацијата.“** Оваа хипотеза наметна барања во истражувачката постапка кои беа спроведени врз основа на група од четири прашања во анкетниот прашалник (од реден број 35 до 38). Имено, прашањето под реден број 35 имаше за цел да се согледа потребата од оспособеност на водачот на тимот за определување на квалитетни критериуми кои во целост би се имплементирале во процесот на работа. Податоците кои при обработката се добиени упатуваат дека 83% од испитаниците имаат став дека ова е целосна или потреба која често треба да биде применувана од водачот на тимот, 13% сметаат дека тоа треба да биде повремено имплементирано, додека 4% мислат дека за тоа главно или воопшто нема потреба. Потребите кои произлегоа од оваа хипотеза се вградија и во прашањето со реден број 38, кое имаше за цел да го испита мислењето на испитаниците во однос на степенот на оспособеност на водачот на тимот и потребата од градење на објективно остварливи стандарди кои ќе овозможат споредување на актуелните со очекуваните обележја и резултати во работата. Врз основа на спроведената анкета, 81% од испитаниците сметаат дека тоа е потреба која целосно или често треба да биде спроведувана од водачот на тимот, 16% имаат став дека тоа е повремена, односно просечна потреба, додека останатите 3% мислат дека главно или воопшто нема потреба од примена на стандарди при работата. Слични ставови анкетирани лица искажаа и по однос на останатите две прашања од оваа група, кои се однесуваа на оспособеноста на водачите на тимовите за поставување и применување на норми кои се темелат на отворена комуникација, одлучување со консензус, како и етичност при однесување кон сите вработени подеднакво. Податоците од овие четири прашања, теоретските претпоставки, како и искуствените сознанија од секојдневното работење и организациско живеење, **ја потврдија првата поединечна хипотеза (3.1).**

Во теоријата поимот организациска култура често се сведува на филозофија која е воспоставена во организацијата, која е структурирана од повеќе елементи. Еден од нив претставува политиката за работа. Од ова произлезе **втората поединечна хипотеза: „Ако менаџерите во една организација дефинираат политики за работа соодветни на поставените правила и процедури за работа, тогаш ќе се подобрат ефикасноста и ефективноста на организацијата.“** За потребите на оваа

²¹¹ Vujić, D. (2012). *Organizaciona kultura i kvalitet usluga u javnom preduzeću*, Izvadeno od: <http://www.hrmvujić.com/img/pdf/ORGANIZACIONA%20KULTURA%20I%20KVALITET%20USLUGA.pdf>, 08.06.2013, 17:29

²¹² Ibid

хипотеза во анкетниот прашалник беше дадена група од седум прашања (дадени од реден број 39 до 45). Прашањето со реден број 39 имаше за цел да овозможи согледување на ставовите и мислењата на испитаниците по однос на потребата од усогласување на целокупните процеси на работа со законската регулатива. За најголемиот дел од анкетираниите лица, кој изнесува 83%, ова е неопходност која треба целосно или најчесто да биде задоволена. Останатите 12% сметаат дека тоа е потреба која треба повремено да биде одлика на активностите на водачот на тимот, додека останатите 5% сметаат дека почитување на законската регулатива и усогласеност на процесот на работа со истата претставува потреба која главно или воопшто не треба да биде применлива.

Тимовите претставуваат место каде се создаваат услови за иницирање на промените и нивна понатамошна имплементација и институционализација. Промените предизвикуваат појава на различни интереси, кои, доколку тимот не успее да создаде објективни можности за нивна трансформација во заеднички или споделени интереси, настанува процес на деструктивни конфликти, кои негативно се рефлектираат во целокупното тимско и организациско работење. Како резултат на ова, во анкетниот прашалник се вгради прашањето под реден број 43. Врз основа на добиените податоци, се констатира дека 86% од испитаниците имаат јасен став за потребата од целосна или често применувана потреба за градење на политика за работа во која ќе нема конфликт на интереси. Останатите 10% сметаат дека тоа треба да биде повремени практика на тимското водство, а само 4% дека за тоа нема или главно нема поголема потреба.

Во контекст на ова е и прашањето под реден број 44, кое се однесува на степенот на оспособеност на водачите на тимовите за развивање и применување на политика која се темели на професионален и кариерен развој, преку доживотно учење на секој поединец. Податоците од направената обработка покажуваат дека најголемиот дел од испитаниците, односно 86% сметаат дека ваквата потреба е неопходност која треба во целост или многу често да претставува одлика на водствените активности на водачите, 10% дека тоа е способност која водачите треба да ја спроведуваат но не многу често, додека само мал дел од нив (4%) се со мислење дека главно или воопшто нема потреба од вакво однесување од страна на водачите.

Врз основа на добиените податоци од спроведената анкета, теоретските сознанија и искуствата од секојдневното работење, **се потврдува втората поединечна хипотеза (3.2).**

За потребите на третата посебна хипотеза се постави трета **поединечна хипотеза (3.3): „Ако менаџерите во една организација добро го менаџираат своето време и работното време на подредените, тогаш ќе се подобрат ефикасноста и ефективноста на организацијата.“** Една од способностите на водачите е менаџирање, односно управување со времето. Способноста за менаџирање на сопственото и времето на подредените овозможува завршување на целите во прецизно определени временски рамки. Поговорката вели дека ако времето е пари, тогаш тоа треба мудро да се потроши. Точно таквата мудрост е одлика на ефикасното и ефективно водство. За потребите на оваа хипотеза во анкетниот прашалник беа дадени десет прашања кои имаа за цел да ја претстават размислата на испитаниците по однос на ваквите вештини и способности на водачот. Прашањето под реден број 48 имаше за цел да ја согледа оспособеноста на менаџерите, како водачи на тимот, за ценење на сопственото, како и времето на подредените. Податоците упатуваат дека 86% од испитаниците имаат изграден став дека тоа е потреба која во целост или многу често треба да претставува одлика на тимското водство, за 9% од анкетираниите тоа е потреба која ретко треба да биде применувана,

додека за 5% тоа главно или воопшто нема потреба да се применува при работата на тимовите и водењето на истите.

Прашањето под реден број 51/2 ја наметна потребата од согледување на размислувањата по однос на поставување на приоритети при тимската работа. Во контекст на ова, во менаџментот преовладува изреката „од дрвјата, не ја виде шумата и обратно.“ Тоа не смее да биде одлука на еден успешен тимски водач. Претходно, во повеќе наврати, беше истакнато дека тимовите се место во кое секојдневно настануваат промени кои ја наметнуваат потребата од донесување и спроведување на одлуки. Таквите ситуации се одликуваат со голем број проблеми. Поставувањето на приоритети е потреба која овозможува навремено решавање на проблемите, донесување и спроведување на одлуки со што се постигнува процес на имплементација на промените. Доколку не се поставуваат приоритети, тимската работа ќе се одликува со започнување на многу активности, но не и нивно навремено извршување. По однос на оваа потреба, 90% од испитаниците имаат став дека ова е потреба која водачите треба целосно или најчесто да ја практикуваат, 8% дека треба да претставува повремени активности, додека за 2% тоа може, но не мора да претставува одлика на успешното водење на тимската работа.

Еден од начините за правилно тимско водство, претставува делегирањето на одговорностите. Тоа, од друга страна, претставува алатка за рационално искористување на времето. Во контекст на ова, во анкетниот прашалник, под реден број 51/3, беше поставено прашањето за потребата од оспособеност на водачот за делегирање. На ова прашање од вкупниот број на испитаници 88% сметаат дека водствената улога се одликува со ваква способност која треба во целост или најчесто да се применува во секојдневната практика, за 8% од испитаниците тоа е способност која водачот треба да ја применува во ретки ситуации, додека само за 4% делегирањето на обврските е процес кој главно или воопшто не треба да претставува дел од однесувањето на секој водач.

Податоците од анкетата, во корелација со теоретските и искуствените сознанија, овозможуваат **потврдување на третата поединечна хипотеза (3.3).**

Врз основа на овие податоци се воочи потребата за оспособеност на водачот на тимот при поставување на стандарди, норми и критериуми за работа, дефинирањето на политика за работа која се темели на прецизно определени правила и процедури, како ефикасно менаџирање на времето. Ваквите податоци создадоа услови за потврдување на третата посебна хипотеза: **„Ако менаџерите во една организација се посветени на воспоставување и градење на функционална организациска култура, тогаш ќе се подобрат ефикасноста и ефективноста на организацијата.“**

Тимската работа претставува детерминанта, која овозможува современ пристап при менаџирање и водење на организациите. Колкав ќе биде степенот на успешност, зависи од умешноста на водачите за водење на тимовите. Успешните водачи, тимот го креираат и водат на начин кој овозможува развивање на синергија, која е темел на достигнување на заедничка или споделена визија, која се темели врз заедничка основа во мислењето. Тоа е состојба која се одликува со висок степен на тимско учење, кое пак претставува основа за развивање на организациско учење со сите атрибути кои произлегуваат од истото. Ваквите состојби доведуваат до појава, развој и примена на „здрава“ организациска клима која е императив за градење на организација која ќе биде по мерак на секој нејзин член. Нормите и поставените вредности, кои се почитуваат и применуваат, создаваат услови за градење организациска култура која претставува „универзален лек за сите индустриски,

економски и општествени болки.²¹³ Организацијата, која е поставена врз основа на овие три клучни фактори, ги обезбедува условите за достигнување и задржување на сопствената ефикасност и ефективност.

Ваквите теоретски сознанија уште еднаш се потврдија со истражувањето спроведено како потреба на овој труд, при што се потврдија трите посебни хипотези кои создадоа основа за **потврдување на генералната хипотеза:**

„Ефикасноста и ефективноста на една деловна организација зависат од способноста на менаџерите за тимско водство, воспоставување на здрава организациска клима и градење на функционална организациска култура. Овие три фактори претставуваат три главни столба на еден апликативен модел за функционирање на една успешна деловна организација.“

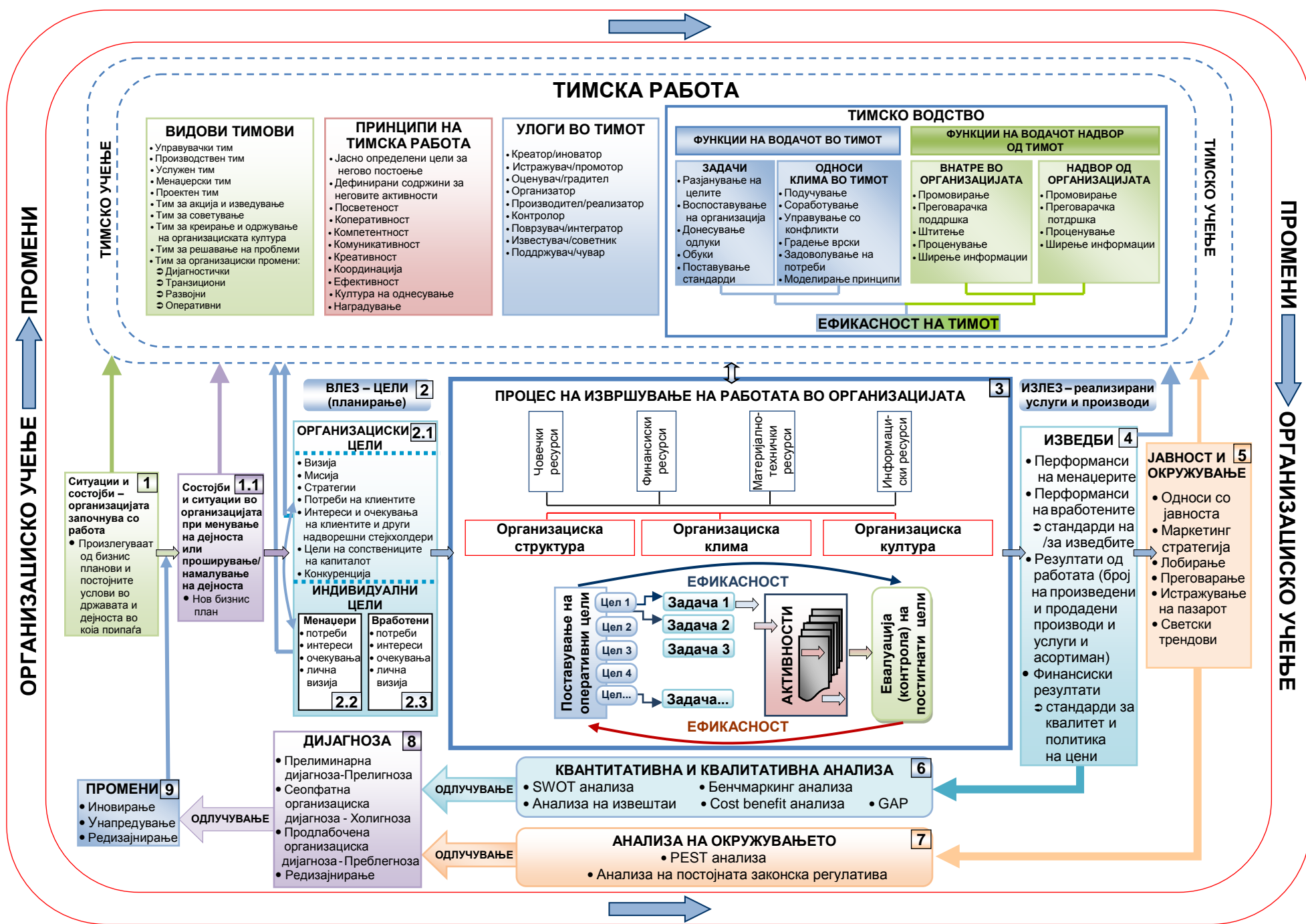
Врз база на консултираната литература и емпириските сознанија за потребите на оваа докторска дисертација може да се понуди еден модел, насловен како: **Модел за организациска ефикасност и ефективност.**

8.3 Модел за организациска ефикасност и ефективност

Основна и главна одлика на овој модел е тоа што истиот може да биде применуван во различни сфери на делување, односно истиот добива димензии на универзален. Неговите предности се гледаат во тоа што истиот е аналитичен, сеопфатен, практичен, корисен и претставува водач за работа на секој тим. Неговите елементи и нивната практична примена овозможуваат соодветно водење на тимот и подобрување на неговата ефикасност и ефективност. Вака изградени и водени тимови создаваат услови за навремено извршување на задачите и градење на добра клима за работа. Тие претставуваат место и состојба каде секој член на тимот ја знае сопствената улога и дава максимален придонес за заедничко успешно работење. Кај секој член се развива чувство за посветеност. Ваквите тимови се одликуваат со изградена заемна доверба и почит, како и комуникација која се одликува со конструктивност и отвореност.

Овој модел за организациска ефикасност и ефективност, воспоставен како продукт на овој труд, ќе биде претставен во форма на дијаграм, наративен облик, како и во табеларен приказ.

²¹³ Петковски, К. (2000). *Водството и ефективната комуникација*, Битола: Киро Дандаро, стр. 115



Овој модел, во основа, се темели на определување на организациската ефикасност во однос на процесот на извршување на работата во организацијата, а се темели на воспоставување на функционална организациска структура и практикување на тимската работа. Притоа, делувањето на организацијата е условено од постојани и крупни промени во надворешната средина (турбулентно окружување). Тоа ја наметнува потребата организацијата да воспостави култура на организациско учење.

Моделот е концепиран на блокови, како посебни организациски сегменти, коишто се така поврзани што меѓусебно градат една логичка целина. Всушност, организациската ефикасност произлегува од самата логичка поврзаност и го прави моделот, со одредени модификации, применлив за различни организации, со различен карактер и од различна дејност. Моделот е сеопфатен, динамичен, флексибилен и целесообразен.

Во продолжение ќе бидат концизно прикажани блоковите на моделот според нивниот редослед, вклучувајќи ја и повратната врска од излезот кон повторен влез на организацискиот модел.

Блокот 1 означен како: „Ситуации и состојби започнување со работа на организацијата“ покажува ШТО организацијата треба да направи на самиот почеток, односно ја потенцира важноста на бизнис планот, постојните услови во државата и дејноста во која припаѓа. Тој претставува рамка врз која ќе се темели понатамошната дејност на целокупната организација и ја дава целта на самото формирање на претпријатието. „Целта без план е само желба“ (Antoine De Saint – ENUPERY). За да се направи добар бизнис план потребно е многу време и напорна работа. Главен сегмент при ваквиот процес е определување на првичната идеја за формирање на организацијата и комплетна анализа на истата од сите аспекти. За да се има добра идеја потребно е добро да се познава дејноста во чии рамки ќе се спроведува процесот на работа на организацијата. Покрај ова, започнувањето на даден бизнис, односно формирањето на нова организација бара и познавање на пазарот, како и анализа на комплетната конкуренција во дадениот момент, но и во иднина. Бизнис планот е потреба на претприемачот или инвеститорот кој треба да му овозможи согледување на реалната можност ваквата дејност да донесе продуктивни ефекти, а истовремено да го определи степенот на ризик од можен неуспех.

Овој блок е важен затоа што бизнис планот претставува документ врз основа на кој се врши точно определување на правецот на деловните достигнувања и овозможува создавање на голем број управувачки одлуки кои треба да бидат спроведени во одреден временски период. Бизнис планот, пред сè, отвора можности за анализа на сите активности кои во даден период ќе бидат преземени и реализирани. Содржи стратегија врз која започнува самиот бизнис во организацијата. Како што претходно беше истакнато, бизнис планот е единствено правилен начин за достигнување на планираната цел и, доколку добро е направен, можностите организацијата да се движи во непосакуван правец се многу мали. „Доколку немате претстава каде одите, може да се случи да стигнете на сосема друго место“ (Casey Stengel). Неговото значење дотолку се зголемува со можностите кои ги дава за предвременно предвидување и надминување на состојбите кои се однесуваат на одредени попречувања кои негативно влијаат врз достигнување и остварување на целта на работењето на организацијата.

Бизнис планот се прави за период од една до пет години. Истиот се изработува од страна на инвеститорот или менаџерот кој има идеја за одредена работа. Целта која треба да се постигне со неговото правење е квалитетно претставување на деловните и стратешките партнери, потенцијалните инвеститори,

банките, купувачите и останатите сегменти на надворешното окружување. Ваквиот план овозможува градење на слика за организација во формирање која знае каде оди и каде сака да пристигне. Ваквата организација формира сопствена филозофија која се темели врз правилно осмислена визија, мисија и цел. Реално остварливата идеја создава чувство на сигурност за понатамошните чекори кои следат. Значи, бизнис планот ја покажува и на некој начин дава гаранција за можната перспектива на новоформираната организација.

Многу значаен фактор во процесот на формирање на организацијата претставува надворешното окружување. Во прилог на тоа, бизнис планот треба да ги опфати:²¹⁴

- Постоечките состојби и движења во областа на делување;
- Развојните можности;
- Влијанијата на надворешните фактори (законската регулатива, потребните дозволи за работа од надлежните институции и сл.).

Надворешното окружување истовремено ја наметнува потребата од анализа на технологијата, економијата, политиката и, воопшто, целокупната општествена поставеност што ќе овозможи прецизно определување на:²¹⁵

- Старосно-социјалната структура на корисниците на производите, односно услугите;
- Разликите во животните и деловните стилови на живеење на различни општествени групи;
- Влијанието на макроекономските движења врз понудата и побарувачката на пазарот;
- Влијанието на глобалната економска криза;
- Влијанието на актуелната и очекуваната економска политика на државата;
- Стабилноста на политичката ситуација на државата и целиот регион.

Анализата на надворешното окружување истовремено значи определување на големината на пазарот што подразбира определување на потрошувачката моќ на купувачите, односно побарувачката на одредени услуги на одредени структури на населението и општествени групации.

Напоредно со анализата на надворешното окружување од витално значење за секој добар бизнис план е анализата за потребите од ангажирање на човечките ресурси кои се основни реализатори во процесот на извршување на одредена дејност. Ваквата анализа потребно е да даде слика за степенот на образование на вработените, како и нивото на вештини, способности и искуства со кои тие треба да располагаат во моментот на формирање на организацијата. Но, ваквата анализа на одликите на човечките ресурси во бизнис планот оди чекор напред. Истиот треба да даде комплетна слика за професионалниот развој и усовршување на вработените во нареден период кога организацијата ќе премине во фаза на развој и растење. Анализата на човечките потенцијали напоредно ја опфаќа и потребата од менаџерски структури кои се неопходни за менаџирање, односно водење на организацијата.

Секој добар бизнис план треба да содржи SWOT анализа која ќе даде реална слика за нејзините јаки и слаби страни во моментот на нејзиното формирање, како и можностите и препреките со кои се или ќе се соочува организацијата. Истовремено треба да ги предочи економските и финансиските ефекти на планираната работа, што

²¹⁴ Bronzić, M. (2012). *Biznis plan*, Izvadeno od: <http://www.slideshare.net/miroslav-bronzic/kako-napravit-kvalitetan-biznis-plan>, 29.11.2013, 19:20

²¹⁵ Ibid

претставува императив за оправданоста од формирањето на организацијата.

Организациите настануваат со цел да му даваат одредени услуги на општеството. Од таа причина, тие претставуваат дел од целокупното општество. Тие се нераскинлив дел на државата. Целта на производствените организации не се состои во вработувањето на работниците, туку во создавање на производи кои се од значење на потрошувачката популација во државата. Целта на услужните и јавните организации не произлегува од потребата за вработување на работници во услужните дејности и јавната администрација, туку во создавање услови за функционирање на општеството и задоволување на потребите на граѓаните. Од овие причини, секоја организација директно е поврзана со општественото живеење и приликите во државата. Колку приликите и можностите кои ги дава државата се поголеми, толку можноста за развој на организациите ќе биде поголема. „Здрава организација, здрав универзитет, здрава болница не можат да постојат во болно општество... Општествените проблеми претставуваат отсуство на дејствување на општеството... тие се дегенеративни болести на државата. Тоа се болести. Но, за раководството на институциите, пред сè на компаниите (организациите), тие претставуваат предизвик. Тие се најголем извор на можности, бидејќи компанијата, многу повеќе од другите важни институции, има задача да задоволи некои општествени потреби, а истовремено да се посвети на решавање на општествен проблем, создавајќи од него деловна можност.“²¹⁶

Во тесна врска со блокот 1 или како негова алтернатива, кога организацијата веќе делува во еден циклус, односно реализирана фаза е блокот 1.1 именуван како: „Состојби и ситуации во организацијата при проширување/намалување или промена на дејноста.“ Имено, сега улогата на бизнис планот ја преземаат краткорочните, среднорочните и долгорочните планови. Во оваа фаза од големо значење претставува конструирањето на планови кои ќе овозможат развој на организацијата. Комплетно реализираните анализи кои треба да дадат одговор на сите состојби во организацијата и причините за нивното појавување се основа за создавање на добри планови. Долгорочните планови се однесуваат на период од над пет години. Тие претставуваат стратегиски планови кои се во директна улога на достигнување на визијата на организацијата. Нивното значење дотолку се зголемува што истите даваат можност за одредени модификации како резултат на надворешните и внатрешните состојби и промени на организацијата. Тоа значи дека истите можат да претрпат измени во согласност со потребите кои настануваат како влијание на одредени турбуленции. Долгорочните планови треба да ги содржат состојбите кои се однесуваат од одредени промени во структурата на населението и демографските движења кои во овој период сè почесто претставуваат одлика, како на локален, така и на глобален план. Ваквите промени не се однесуваат само на промени на куповната моќ на населението, различноста на потребите, туку и на промени во однос на работната способност и можностите за обезбедување на човечки ресурси кои се неопходни за реализација на целокупниот процес на работа. При правење на ваквите планови „раководството мора да се запраша кои потреби на купувачите не ги задоволуваат на вистински начин производите или услугите кои денес им се нудат. Способноста да се постави ова прашање и да се даде одговор ја прави разликата помеѓу компаниите кои растат и компаниите чиј развој зависи од напредување на приливот во економијата и дадената индустриска гранка. Но, кој е

²¹⁶ Draker, P. (2006). *Moj pogled na menadžment: ideje koe su unapredile menadžment: izbor dela o menadžmentu Pitara Drakera*/[prevod Branislava Vukić, Marijana Curguz], - 2. Izd.- Novi Sad: Adizės, str. 41, 45

подготвен да се воздигнува како резултат на приливот, тој со неа и ќе се повлече.²¹⁷ Долгорочните планови се во улога на поддржување на главните (официјалните) цели на организацијата. Носители на активностите кои произлегуваат од долгорочните цели се извршните менаџери. Во функција на постигнување на долгорочните планови, се создаваат среднорочните кои вршат определување на активностите кои треба да бидат спроведени во период од една до пет години. Бидејќи овие планови се однесуваат на пократок временски период, се одликуваат со многу поголема сигурност за реализација на активностите. Во услови кога организацијата се наоѓа во развојна фаза или има одредени проблеми кои доведуваат до процес на нејзино стареење, се наметнува за потребно производот со кој веќе се пробила на пазарот да претрпи одредени промени, односно да предизвика сопствен развој на пазарот. Надлежни за реализација на овие планирања се секторските, односно средното ниво на менаџери. Среднорочните планови се однесуваат на постигнувањето на оперативните цели на организацијата. Потребата од активности кои неопходно треба да бидат реализирани во период до една година се постигнуваат со создавање на краткорочните планови, кои се во функција на остварување на извршните цели. Нивната потреба произлегува од сите барања кои се директно поврзани со тековното работење на организацијата. Тоа се планови кои вршат групирање на производствените нивоа во кратки временски интервали и овозможуваат достигнување на целите на организацијата кои треба да бидат постигнати на годишно ниво. Истите се остваруваат преку реализација на активностите кои се реализирани од страна на непосредните носители на дејноста и првата линија на менаџери.

Она што е од посебно значање за оваа фаза е потребата од интеграција на трите видови на времено планирање. Во практиката, најчесто целиот потенцијал на организацијата се користи за остварување на краткорочните планови, со оставање настрана на планирањата кои се со среднорочен и краткорочен временски карактер. Интеграцијата треба да овозможи краткорочните планови да бидат во улога на достигнување на среднорочните, додека пак тие треба да создаваат услови за остварување на долгорочните планови на организацијата.

Трите видови на планирање даваат можност за развој и растење на организацијата кои ќе овозможат зголемување или планирано намалување на обемот на работа, како и можна промена на дејноста, а кои ќе бидат ставени во улога на постојано одржување на организацијата во состојба на топ форма, која значи постигната ефикасност и ефективност.

Следна фаза која ја наметнува моделот на организациска ефикасност е претставена во блокот 2 кој се однесува на „Влезно планирање.“ Планирањето како функција на менаџментот претставува начин за насочување на организацијата во правец на достигнување и остварување на визијата, мисијата, целите, стратегиите и плановите, како на нејзините внатрешни човечки структури (вработени и менаџери), така и на субјектите на нејзиното надворешно окружување. Планирањето значи определување на патот по кој организацијата треба да се движи. Тоа создава услови за намалување на неизвесноста и зголемување на чувството на сигурност кај сите субјекти кои се директно или индиректно поврзани со делувањето на организацијата. Планирањето овозможува постојана анализа на внатрешната и надворешната средина и истовремено дава можност за корективни акции врз основа на донесување на одлуки кои имаат за цел организацијата да се движи, по претходно определен пат,

²¹⁷ Draker, P. (2006). *Moj pogled na menadžment: ideje koe su unapredile menadžment: izbor dela o menadžmentu Pitera Drakera* [prevod Branislava Vukić, Marijana Curguz], - 2. Izd.- Novi Sad: Adičes, str. 30

кој е во функција на достигнување на нејзината ефикасност и ефективност. Со други зборови, планирањето значи предвидување на иднината со сите можности, препреки и проблеми кои таа може да ги предизвика. Тоа е функција која во континуитет се реализира, односно случува.

Како составен дел на овој блок е подблокот 2.1 кој е именуван како „Организациски цели.“ Планирањето се остварува како резултат на анализа на надворешното и внатрешното окружување. Анализата на надворешното окружување овозможува предвидување на можностите и заканите со кои организацијата се соочува, но ќе се соочува и во иднината. Анализата и предвидувањето на надворешното окружување даваат можност за определување на моќта и слабите страни кои се реална одлика на организацијата. Овие два типови на анализа и предвидување директно влијаат, но истовремено ја условуваат организациската визија, мисијата и останатите елементи кои произлегуваат од организациски цели.

Многу често организациската цел се поистоветува со постигнувањето на профитот и неговото перманентно зголемување. Но, според Питер Дракер, тоа е апсолутно погрешно. Концептот на максималем профит е, во суштина, безначаен кога се зборува за организациска цел. Сепак, не треба да се маргинализира фактот дека профитот и профитабилноста се значајни за општеството, односно државата. Гледани од овој аспект, тие претставуваат императив со кој се определува валидноста на организацијата како дел на општеството. Вистинската цел на организацијата треба да биде директно поврзана со креирањето на купувачите, односно примателите на услугите. Во контекст на ова, Питер Дракер²¹⁸ укажува дека „Потребата која ја задоволува една организација може да ја почувствува купувачот пред да му е понудено средство за нејзино задоволување. Како што храната, во период на нејзин недостиг, може да доминира врз животот на купувачот и му ја исполнува целата реалност, но останува и понатаму потенцијална потреба сè додека деловните луѓе не ја трансформираат во ефективна побарувачка. Само тогаш постои купувач и пазар. Потенцијалниот купувач можеби не ја ни чувствува потребата. Никој не ни знаел дека потребен му е фотокопир или компјутер, додека тие не биле понудени на пазарот... Купувачот определува што една организација претставува. Купувачот и неговата подготвеност да плати за одреден производ или услуга ги претвораат економските ресурси во богатство, а работите во стока. Она што купувачот го купува и што мисли дека е вредно, никогаш не е само производот. Секогаш тоа е користа која производот или услугата ги обезбедуваат.“

Во насока на остварување на организациските цели (официјална цел) се врши планирање и определување на:

- Визијата;
- Мисијата;
- Стратегиите;
- Определување на потребите на клиентите;
- Интересите и очекувањата на клиентите и другите стејкхолдери;
- Целите на сопствениците на капиталот;
- Конкуренијата.

„Визијата е она што може да биде. Мисијата е она што сакаме да биде. Стратегијата е како тоа да го постигнеме“ (Howard G. Nass, Bob Tamarkin). „Визијата во деловниот свет значи далековиден поглед и нов начин на реагирање на значајните

²¹⁸ Draker, P. (2006). *Moj pogled na menadžment: ideje koe su unapredile menadžment: izbor dela o menadžmentu Pitera Drakera*/[prevod Branislava Vukić, Marijana Curguz], - 2. Izd.- Novi Sad: Adižes, str. 23, 24

проблеми. Лидерот ја набљудува сегашноста и гледа поинаков пат кон иднината, така што го отфрла начинот на кој работите се решавале и инспиративно ги согледува сите области во работењето.²¹⁹ Менџерот, односно водачот е тој кој ги става основните контури на визијата на организацијата. Но, доколку тоа остане само негова лична визија, нејзиното остварување се доведува во прашање. Човечките потенцијали во организацијата се директни носители на активностите кои одат во прилог на нејзино постигнување. Доколку личната визија на менаџерот, односно менаџерскиот тим не стане заедничка, или подобро споделена визија на целата организација, тогаш истата ќе се чувствува како наметната и туѓа за секој поединец во истата. Визијата значи одговор на прашањето ЗОШТО организацијата постои, односно ШТО таа претставува, ШТО треба да биде, односно КАКО треба да изгледа во иднина. Таа е главна одговорност на топ менаџментот. Достигнувањето на визијата ја наметнува потребата од индивидуална и заедничка мисија која со успех ќе биде остварена доколку постои организациска посветеност, која пак е директно условена од тоа дали визијата е наметната од менаџерските структури или таа го достигнала степенот на споделеност. Во контекст на ова, Маслов²²⁰ вели: „Задачата повеќе не беше одвоена од личноста која ја изведувала, туку таа личност толку се идентификувала со задачата да не е возможно да биде дефинирана без негова вклученост во задачата.“ Врз основа на ова произлегуваат и индивидуалните и организациски стратегии кои ќе овозможат постигнување на мисијата, односно остварување на визијата. Во практиката многу често не се води сметка за целосна анализа на целта и мисијата на организацијата како елементи на процесот на работа. Како резултат на тоа во организацијата се јавуваат состојби на фрустрација и неуспех при работата. Она што ја определува позицијата на секоја организација претставуваат нејзините купувачи, односно крајните корисници на производите или услугите. Значи, при определување на визијата, мисијата, стратегиите и целите на организацијата треба да се тргне од очекувањата и примарните вредности на купувачите.

Ако се согласиме дека организацијата има примарна цел која се однесува на задоволување на потребите на пазарот, тогаш треба да се истакнат и одредени секундарни цели кои се однесуваат на потребите и интересите на сопствениците на капиталот, државата чиј интерес произлегува од даноците кои ги прибира како резултат на производите од дејностите кои се реализираат во различните организации, стејкхолдерите кои директно или индиректно се поврзани со резултатите од работата, како и конкуренцијата, тогаш јасно е дека визионирањето на организацијата треба да ги опфати сите овие елементи.

Постигнувањето на организациските цели е директно условено од индивидуалните цели кои се претставени во блокот 2.2 и 2.3. Имено, се работи за индивидуалните цели на менаџерите и на вработените. Индивидуалните цели се во директна врска со личната визија на секој член на организацијата. Личната визија значи професионален и кариерен развој, но истовремено се однесува и на развојот на самата организација. Тоа произлегува од фактот дека можностите за професионален и кариерен развој се директно условени од развојот на самата организација. Колку истата се наоѓа во фаза на растење и развој, толку условите за работа на секој вработен стануваат подобри, а можностите за креативно работење и градење на чувство на сигурност постојано се зголемуваат. Личната визија се темели врз вредности во кои вработените веруваат и истите се однесуваат на нивните потреби,

²¹⁹ Howard, G. H. & Tamarkin, B. (1992). *The Leader Within*, Harper Collins, New York, p. 115

²²⁰ Sengi, P. (2007). *Peta disciplina: Umeće i praksa organizacije koja uči* (prevod Slobodan Dimić), Novi Sad: Asee str., 222

интереси и очекувања. Иако ваквите елементи надворешно се разликуваат кај менаџерите и вработените, сепак, истите треба да добијат една нераскинлива поврзаност и интерактивност. Тоа би значело потреба од почитување и грижа за постигнување на елементите на личната визија кај секој поединец, во функција на градење на заедништво и создавање услови за формирање на заедничка, или подобро, споделена визија. Ваквата поврзаност претставува карактеристика на организациските и индивидуалните цели. Само на ваков начин организацијата може да смета дека се наоѓа во фаза на достигнување на сопствената ефикасност и ефективност.

Блокот 3 во овој модел е именуван како „Процес на извршување на работата во организацијата.“ Клучни елементи на овој блок се организациската структура, клима и култура. „Сите организации се хиерархиски поставени. Луѓето на секое ниво им се подредени на оние над нив. Оттука, организацијата претставува структурална институција. Доколку не е структурирана, таа претставува само грамада од луѓе. Таквата грамада не може ништо да создаде, таа само ги уништува работите кои веќе се создадени“ (Teodor Levit). Како што веќе во претходните насловни содржини беше истакнато, една од главните функции на менаџментот е организирањето. Правилно конструираната структура е од битно значење затоа што истата претставува предуслов за постигнување на организациските цели кои се императив за создавање и развивање на организациската ефикасност и ефективност. Таа овозможува правилна поделба на работата и создава можности за целосно користење на човечките, финансиските, материјално-техничките и информатичките ресурси. Напоредно со ова, организациската структура, доколку правилно е изградена, дава можности за конструктивно и креативно искористување на знаењата, вештините и способностите како на менаџерите, така и на сите вработени кои се директни носители и реализатори на дејноста во организацијата. Доколку организациската структура ефикасно е организирана, таа претставува флексибилен систем кој овозможува доживување на одредени промени кои се прават во услови на променети состојби и ситуации, со цел прилагодување на организацијата на промените и истовремено создавање на услови за нејзин перманентен развој и растење.

Организациската структура е фактор кој директно влијае врз организациската клима. Материјално-техничките услови директно влијаат врз атмосферата и амбиентот за работа. Создавање на добри услови за работа и нивно постојано подобрување, како грижа на менаџментот, а истовремено и водството на организацијата покажуваат одговорност и грижа која вработените позитивно ја доживуваат, го развиваат чувството на мотивираност и припадност. Правилниот и навремениот проток на информации по хоризонтална и вертикална поставеност е од битно значење за „здравата“ организациска клима. Кога информацијата е навремена, јасна и недвосмислена членовите на организацијата се чувствуваат сигурни и креативно ги извршуваат своите задачи. Во контекст на климата за работа произлегува и потребата од комуникација и споделување на индивидуалните вредности и верувања кои ги развиваат интерперсоналните односи и одат во прилог на градење на заедништво. Финансиските ресурси овозможуваат градење на систем на вредности и награди во работата. Финансиите се предуслов за правилно и непречено спроведување на сите процеси во организацијата, а истовремено создаваат можности за објективно наградување на вработените. Од овие причини менаџментот, односно водството неопходно треба да врши обезбедување на редовни, но и дополнителни финансиски средства кои ќе овозможат сигурна клима за работа, која, од друга страна, организацијата ја прави препознатлива во средината во која делува, но и пошироко. Здравата организациска клима е од големо значење затоа што

овозможува средина за работа која дава можности за креативно размислување и работење, дисциплина која оди во прилог на ефективност при работењето, услови во кои менаџерите и вработените градат ставови и вредности кои се основа на создавање на заедништво, донесување и спроведување на одлуки кои се темелат на претходно донесени правила, здрава комуникација во организацијата која се проширува и во нејзината надворешна средина. Организационската клима е во многу сегменти зависна од организационската култура. Културата во организацијата ја создава или креира менаџерот, односно водачот. Нејзиното значење произлегува од фактот што истата овозможува висок степен на единство на целите (индивидуалните и организационските). Функционалната организационска култура е директно зависна од развиените професионални односи. Колку организацијата и нејзиното целосно работење се темелат врз професионализам, дотолку ангажираноста и мотивираноста на вработените стануваат сè поголеми. Ваквите организации целиот свој потенцијал го користат при извршувањето на акциите, а истовремено целосно своето внимание го фокусираат врз клиентите и задоволување на нивните потреби. Нејзиното значење дотолку се зголемува со тоа што таа претставува основа врз која се гради и достигнува организационската визија и мисија.

Успешната организација, пред сè, треба да ги поставува прашањата од типот „Што ќе биде нашата работа? и Што треба да биде нашата работа?“. Потребата од ова произлегува од фактот што на ваков начин се создаваат можности за одење по вистинскиот пат кој води кон остварување на целите и достигнување на мисијата и визијата на организацијата. Одговорот на ваквите прашања директно е поврзан со конкретните цели кои се сместени во неколку значајни области во процесот на работа.²²¹

- Маркетинг;
- Иновации;
- Човечки ресурси;
- Финансиски средства;
- Физички средства;
- Продуктивноста;
- Општествена одговорност;
- Остварување на профит.

Овие цели, иако имаат конкретна димензија, го добиваат белегот на стратегиски. Врз основа на нив се врши дефинирање на оперативните цели од кои произлегуваат работните задачи. Задачите, како процес на работа, имаат променлива димензија. Истите можат да се менуваат во зависност од потребите за достигнување на оперативните цели. Нивното реализирање е овозможено од бројни активности кои треба целосно да бидат испланирани, а нивните извршители да се одликуваат со потребни знаења, вештини и способности. Определување на задачите и активностите во работата се грижа на првата линија на менаџмент. Ваквиот процес во континуитет треба да биде проследен со контрола во работењето, која, во услови на изградена заедничка визија и висок степен на припадност на вработените во организацијата, преминува во самоконтрола. На тој начин се создаваат можности за реално извршување на евалуација на степенот на постигнати цели, како и самоевалуација на процесот на реализирање на активностите во функција на извршување на одредена

²²¹ Draker, P. (2006). *Moj pogled na menadžment: ideje koe su unapredile menadžment: izbor dela o menadžmentu Pitara Drakera*/[prevod Branislava Vukić, Marijana Curguz], - 2. Izd.- Novi Sad: Adžes, str. 32, 33

задача. За да се изврши одредена задача, потребно е да бидат реализирани поголем број на активности кои имаат меѓусебна зависност и поврзаност. Доколку се обезбедат вакви услови, тогаш процесот на евалуација ќе овозможи согледување на степенот на правилно определените оперативни цели што ја условува ефикасноста, а, од друга страна, со тоа се согледува ефикасноста на процесот на работа.

Во тесна каузална врска со претходните структурални елементи на моделот е и блокот 4 кој гласи: „Реализирани услуги и производи.“ Овој блок, поконкретно именуван како „Изведби“, се темели врз определување на перформансите на менаџерите и вработените и нивно оценување врз претходно определени стандарди за работа. Блокот 4 има за цел да ги воочи и констатира резултатите од работата кои можат да бидат констатирани врз основа на квантитативни показатели, како што се бројот, односно количеството на произведени производи или дадени услуги, нивниот асортиман, како и нивната продажба. Напоредно со ова се наметнува потребата и од согледување на финансиските резултати кои се тесно поврзани со стандардите за квалитет и политиката на цените на производите или услугите.

Значењето на процесот на оценување на перформансите може да се согледа од тоа што:²²²

- Вработениот има конструктивна повратна врска како за сопствените перформанси, така и за начинот на којшто се третира во организацијата;
- Добиените резултати од оценувањето претставуваат појдовна позиција за дефинирање на потребите од обука, во функција на подобрување на идните перформанси;
- Добиените резултати од оценувањето можат да бидат во функција на развојот на кариерата на вработените;
- Добиените резултати од оценувањето можат да му овозможат на вработениот да ги подобри способностите, вештините и техниките на работа;
- Добиените резултати од оценувањето можат да му овозможат на вработениот да корегира определени свои особини и подобро да се адаптира во работната средина.

Од аспект на менаџерските структури значењето на овој процес произлегува од реалното согледување на способностите и вештините за работа на подредените и можноста за нивно подобрување во иднина. Оценувањето на перформансите дава можност и за согледување на причините за одредени ситуации и состојби кои се проследени со проблеми, како и воочување на можностите и индивидуалните потреби на вработените да добијат повисок облик на мотивација. На овој начин менаџерот гради слика за секој негов подреден и неговите можности и афинитети за градење на кариерен и професионален развој. Од аспект на организацијата овој процес е значаен, бидејќи дава можност за определување на: одредени проблеми во делот надлежен за екипирањето во организацијата, можности за подобрување на начините на планирање во сите сфери на работа, воочување на степенот на рамнотежа на индивидуалните и организациските цели, можности за подобрување на комуникациите на сите нивоа на организациска поставеност. Сето ова овозможува подобрување на организациските перформанси. Организацијата добива реална претстава за тоа со што располага, по однос на човечките ресурси, што е значаен фактор за донесување на соодветни кадровски одлуки по однос на обуки, системи на наградување, мотивирање, распределба и прераспределба на вкупните човечки потенцијали.

²²² Печијарески, Љ. (2007). *Избрани проблеми од менаџмент и развој на човечки ресурси*, Прилеп: Економски факултет, стр. 176, 177

Резултатите од работата можат да бидат мерени од два аспекти. Првиот се однесува на квантитативните показатели кои можат да бидат добиени врз основа на бројот или количеството на произведени и продадени производи, односно услуги. Многу често, во услови на дејности кои имаат непроизводствен карактер, се врши оценување на вештините, способностите, стручноста, прецизноста, како и одговорниот пристап на прифаќање и спроведување на работните задачи. Вториот начин на мерење на резултатите е од аспект на финансиските придобивки од работата. Ваквите резултати се согледуваат врз основа на квалитетот на работата и политиката на цените на производите. Трошоците за работа и степенот на нивна ефикасност овозможуваат да се изврши согледување на степенот на кој ефективно и ефикасно се користат расположивите ресурси во организацијата со што се постигнуваат максимални работни резултати во услови на минимални трошоци.

Оценувањето на перформансите може да биде реализирано од различни субјекти во организацијата, но, секако, и надвор од неа. Станува збор за оценување од страна на менаџерите (определување на перформансите на менаџерите може да биде направено од страна на менаџерите од повисоките хиерархиски нивоа), самооценување, колегите и соработниците кои се на исто ниво на организацијата, тимови или стручни центри за оценување. Многу е значајно, особено во услужните и јавните дејности, оценувањето на перформансите на менаџерите и вработените непосредно да можат да го прават и примателите на услугите, што не значи дека истото не може да биде спроведено и во производствените претпријатија.

Тоа е континуиран процес кој го добива атрибутот на „постконтрола којашто фокусот го става на степенот до којшто вработените го оствариле очекуваното ниво на работа во одреден временски период.“²²³

Со спроведување на процесот, кој е претставен во овој блок, се создаваат услови за реализација на активности кои прилегуваат од блокот 5, кој гласи: „Јавност и окружување.“ Овој блок ги содржи: односите со јавноста, маркетинг стратегијата, потребата и процесот на лобирање, преговарањето, истражувањето на пазарот, како и анализата на светските трендови кои се поврзани со дејноста која се остварува во дадената организација.

Односите со јавноста се од големо значење за секоја организација. Таквото значење произлегува од потребата за менување на јавното мислење кое е формирано по однос на организацијата, создавање на јавно мислење кое претходно не било формирано, како и зацврстување на претходно формираното мислење. Значи, тоа претставува комуникација со надворешната средина. Односите со јавноста се насочени кон одредена, претходно определена целна група во функција на создавање на имиџ, претставување на идентитетот, како и формирање слика за организацијата со која истата станува препознатлива во надворешното окружување. Крајната цел на односите со јавноста е градење на односи на взаемна доверба на организацијата и сите фактори кои претставуваат составен дел на целната група. Најдобар начин за градење и развивање на односите со јавноста претставуваат печатените и електронските медиуми преку: весници, списанија, телевизиски емисии и реклами, видеозаписи и сл. Тоа е континуиран процес кој постојано треба да се развива и подобрува, бидејќи претставува еден од начините за пробивање и сопствен развој на пазарот.

Напоредно со односите со јавноста, овој блок ја наметнува потребата од конструирање на маркетинг стратегија, која оди во прилог на достигнување на една од стратешките конкретизирани цели на организацијата. Значењето на оваа стратегија

²²³ Печијарески, Љ. (2007). *Избрани проблеми од менаџмент и развој на човечки ресурси*, Прилеп: Економски факултет, стр.166

произлегува од фактот дека истата претставува „процес на планирање и извршување, односно создавање, воспоставување на продажна цена, промовирање и дистрибуција на идејата, производот и услугата за да се воспостави размена која ги задоволува личните потреби и целите на купувачите, како и потребите на организацијата“ (Дракер 1988). Според овој автор, ваквиот процес ја наметнува потребата од донесување на две одлуки. Првата се однесува на фокусирање на пазарот. Напоредно со ова маркетингот треба да овозможи определување на оној дел од пазарот во кој организацијата ќе настојува да биде лидер. Во практиката, често повторувана грешка е мислењето на организациите дека нивната продажба расте, а со тоа расте и нивната прифатеност на пазарот. При ваквото размислување не се зема предвид обемот, односно проширувањето на пазарот. Значењето на маркетинг стратегијата ќе биде достигнато доколку растењето на продажбата на производите и услугите е во директна поврзаност и сообразност со растењето на пазарот. Нејзиното значање дотолку се зголемува со фактот дека оваа стратегија има за цел да врши креирање на производите и услугите во зависност од потребите и очекувањата на купувачите. И во овој процес главното фокусирање е насочено кон купувачот со неговите актуелни и непоходни потреби, како и неговата финансиска моќ за купување. Современата маркетинг стратегија се темели врз холистички пристап кој овозможува: градење на меѓусебни односи кои имаат за цел задоволување на клучните партнери-клиентите, добавувачите, дистрибутерите и сл., во функција на сопствена заработувачка и одржување на нивната дејност. Маркетинг стратегијата ја планираат маркетинг тимовите, од кои се формираат тимови за планирање и спроведување на стратегијата за секој производ или услуга поодделно. Ваквиот процес се изведува во континуитет.

Друг елемент на овој блок претставува лобирањето. Тоа е начин на комуникација кој овозможува да се влијае врз донесување на одредена одлука по пат на претходно направена анализа. Неговото значење е во фактот што тоа овозможува организацијата подобро да се снаоѓа во средината и да има целосна претстава за тоа каква е нејзината позиција во моментот во окружувањето во кое делува, а и пошироко во општеството. Основен предуслов за ефикасно и ефективно лобирање е потребата организацијата или тимот за лобирање да има развиен интегритет, како во организацијата, така и во целокупната надворешна средина. Со цел лобирањето да ги даде очекуваните резултати, потребно е организацијата да направи целосна анализа која ќе ѝ овозможи да ја определи моменталната позиција, да изврши анализа на законската позиција, да согледа во каква положба и состојба се наоѓаат членовите на лоби групата, како и оние кои се во позиција да ги донесуваат одлуките по однос на одредени ситуации. За успешно спроведување на процесот на лобирање организациите многу често треба да ангажираат и професионални лоби лица или тимови.

Честа појава при работата на организацијата и нејзиниот однос со окружувањето е настанување на голем број на конфликтни ситуации кои ја наметнуваат потребата од нивно конструктивно решавање. Еден од најефикасните начини за тоа е процесот на преговарање. Со цел ваквиот процес да биде максимално успешен, потребно е да биде направена претходна анализа на лицата или тимовите кои се наоѓаат на другата страна на преговарањето (нивните искуства, јаки и слаби страни и сл.). Во контекст на добра подготовка за преговарање, потребно е преговарачкиот тим на организацијата да направи сопствена проценка на сопствената моќ и позиција, како и да ги утврди предлозите со кои ќе излезе во самиот процес на преговарање. При ова, преговарачкиот тим мора да има јасна претстава за последиците кои би настанале како последица на прифаќање или неприфаќање на дадените предлози, како и има определена („црвена“) линија под која

нема да оди во процесот на преговарање. Со цел преговарањето да овозможи постигнување на максимални резултати и остварување на поставените цели потребно е градење на преговарачка стратегија, како и тактики кои ќе одат во прилог на нејзино реализирање. Стратегијата значи во процесот на преговори, преговарачкиот тим или лидерот да ги застапува исклучиво интересите на организацијата, а не да ги задоволи личните цели, желби, потреби и интереси. Стратегијата значи и создавање на соодветна клима, како и стил на преговарање кој треба да биде соодветен со таквата клима која многу често, како резултат на одредени состојби, може да претрпи и голем број на промени. Крајната цел на преговарањето е достигнување на договор по едно или повеќе прашања или барања.

Составен дел на овој блок е и потребата од истражување на пазарот. Тоа е комплексен процес кој има за цел да изврши воочување на состојбата на купувачите (нивните потреби и потрошувачката моќ), производите и услугите кои се нудат на пазарот или кои се јавуваат како потреба на истиот, цените, конкуренцијата, односите кои преовладуваат на пазарот, пропагандата, лобирањето и сл. Значењето на овој процес произлегува од можноста што истиот овозможува градење на реална слика која ќе ѝ овозможи на организацијата да ги согледа состојбите на понудата и побарувачката на производите и услугите кои претставуваат нејзина специјалност, односно ги произведува, определување на сегашниот, но и пазарите кои би се појавиле во некое идно време, како и воочување на сегашните и идните желби и потреби на купувачите. Ваквото истражување на пазарот се прави на микро и макро план. Крајните резултати, односно ефекти се рефлектираат врз градење и спроведување на политика на организацијата која се однесува на креирање на понудата, развој на организацијата, обезбедување на финансиски ресурси, формирање на цените на производите, односно услугите. Најчест начин на истражувањето на пазарот претставува реализирањето на квалитативната и квантитативната анализа со спроведување на методи од типот на интервјуирање на поголема маса на испитаници како чинители на дел од пазарот, експериментирање, како и испитување на мислењето на одреден примерок како дел од пазарот.

Составен елемент, а истовремено и потреба која произлегува од овој блок, претставуваат анализите и спроведувањето на светските трендови. Она што опфаќа овој дел е: глобализацијата, високото ниво на технички и технолошки развој, развој и ставање акцент на претприемништвото, фокус на менаџментот на човечки ресурси (сфаќање на човечките ресурси како интелектуален капитал), промена на парадигмата во однос на образованието (од традиционалното сфаќање како трошок, во современо сфаќање како инвестиција). Потребата од станување член на светскиот пазар е главен фактор за секоја организација која настојува да го достигне максималниот развој и растење. Постоенето на т.н. национална држава е одлика на едно одминато време за кое во изминатиот период се мислеше дека ќе биде променето. Но, факт е дека националната држава се покажа како систем кој не може да биде срушен. Глобализацијата во овој дел се однесува на промени на фискалната и монетарната политика, економската политика кон странство, како и контрола на меѓународното работење. Нејзиното значење дотолку се зголемува што истата овозможува, односно ја наметнува фискалната одговорност на државата. Во делот на глобалната економија се јавува потребата од трансфер на мултинационалните организации и компании во транснационални кои целото свое внимание го фокусираат на светскиот пазар. Ваквите организации ја наметнуваат потребата од транснационален топ менаџмент. Карактеристика на глобалната економска политика е неможноста од појава на економска сила која би доминирала на светскиот пазар иако во изминатиот период, пример САД, тоа во секоја прилика го настојува, но не со

успех. Глобалната економија значи почитување на законите на меѓународното право од кое произлегуваат меѓународните права и обврски, каде владеат морални, правни и економски правила кои секој учесник на светскиот пазар треба да ги прифати, применува и да се однесува во согласност со нив.

Со цел организацијата да го достигне степенот на раст и развој, потребно е да биде во чекор со новите техничко-технолошки достигнувања. Тоа би значело одржување на чекор со светските трендови во делот на примената на ваквите достигнувања при производството и дистрибуцијата на производите и услугите, што се рефлектира врз зголемување на нивниот квалитет, прифатеност и пласман, како на домашниот, така и на светскиот пазар. Значењето на ваквиот континуиран процес во толку се зголемува што со поставувањето и применувањето на светските техничко-технолошки параметри директно се влијае врз исполнувањето на потребите и желбите на купувачите. Тоа не значи само пробивање, туку и освојување на нови пазари во светски рамки со што директно се влијае врз постигнување на целосна ефикасност на организацијата и нејзино одржување.

Претприемништвото значи постојана насоченост кон пазарот и можностите кои тој ги дава. Тоа значи иновирање врз основа на воочените промени кои настануваат во надворешното окружување (науката, техниката, технологијата, демографијата, вредностите) и согледување на можностите кои истите ги даваат во прилог на зголемување на успехот на организацијата. Тоа овозможува: „нешто што на постоечките компании им е многу тешко да го направат: да го напуштат, наместо да го поддржуваат минатото.“²²⁴ Претприемништвото значи унапредување на целокупниот процес на организацијата, нејзино проширување во сопствените рамки, но и пазарот, како и постојан процес на иновирање. Според Питер Дракер, претприемништвото може да биде во делот на економијата, но истовремено тоа има и социјален аспект. Социјалното претприемништво се однесува во делот на образованието, здравството и други дејности од јавниот сектор, како и локалната самоуправа. Овие дејности ја наметнуваат потребата од ангажирање на поголем број на менаџери. Нивниот „производ“ мора постојано да биде проценуван, откако претходно во целост ќе биде дефиниран. Со цел истото да биде целосно успешно организирано и извршено, потребно е развивање на претприемнички амбиент, култура, политика, практика, вклучување на државата, обезбедување на соодветна претприемничка структура, како и создавање услови за образование на соодветен кадар со способности кои се неопходни за овој тип на менаџирање. Претприемништвото и иновациите ја овозможуваат флексибилноста и самостојното обновување на организацијата. Ваквите активности треба да бидат сфатени како нормален, секојдневен и континуиран процес.

Современиот пристап во менаџментот и потребата од следење на светските трендови се фокусира врз човечките ресурси со ставање акцент врз интелектуалниот капитал. Тоа е состојба каде нематеријалниот капитал се трансферира во производи и услуги кои донесуваат одредена вредност. Организациите кои имаат висок степен на интелектуален капитал имаат и висока конкурентна предност. „Доколку немате висока конкурентна предност, немојте да се натпреварувате“ (Jack Welch). Ваквиот капитал како нематеријално богатство на организацијата овозможува трансфер на знаењата во организациски вредности. Истиот се состои од: човечки, организациски и потрошувачки капитал.²²⁵ Човечкиот потенцијал произлегува од образованието,

²²⁴ Draker, P. (2005). *Upravljanje u novom društvu* [prevod Branislava Vukić, Marijana Curguz], Novi Sad: Adižes, str. 75

²²⁵ Sundać, D. (2009). *Intelektualni kapital*, Izvadeno od: http://eobrazovanje.mingorp.hr/UserDocsImages/Knjizica_intelektualni_kapital.pdf, 26.12.2013, 20:05

стручноста и можностите за професионален и кариерен развој на вработените и менаџерите, кои со своите знаења, вештини и способности ја создаваат додадената вредност на организацијата. Овој вид на интелектуален капитал го условува степенот на креативност, инвентивност, иновативност, одговорност и упорност. Организациите со висок степен на интелектуален капитал се одликуваат со развиена и применета комуникација, како и способности за доживотно учење и перманентен професионален и кариерен развој. Како резултат на структуралниот капитал произлегува интелектуалната сопственост на организацијата која создава услови за развој на: иновациите, пронајдоците, патентите, лиценците и сл. Потрошувачкиот капитал го создава имиџот на организацијата, што директно се рефлектира врз привлекувањето на купувачите. Ваквите организации, создавајќи производ или услуга кои се во согласност со потребите и желбите на купувачите, стануваат бренд на домашниот и странскиот пазар. „Брендот е единствениот елемент кој можете да го имате, а никој да не може да Ви го одземе. Можат да Ви ги украдат деловните тајни, на пронајдоците (патентите) кога-тогаш ќе им помине заштитата, производствените линии можат да застарат, технологијата ќе се промени. Но, Вашиот бренд може вечно да живее, бидејќи создава долгорочна вредност која е над вредноста на сите останати елементи на Вашето работење.“²²⁶

Напоредно со ова произлегува и потребата од промена на традиционалниот пристап во размислувањата во делот на образованието за кое, во дадени услови на живеење и работење, се сметало дека претставува трошок, во нов начин на сфаќање дека образованието е сопствена, организациска и општествена инвестиција. Ова значи промена на парадигмата во однос на образованието. Базичното образование претставува предуслов за добивање на статус на вработен и тоа е нешто што е прифатено. Но, потребата од перманентно образование предизвикува отпор кај значаен дел на вработените, менаџерите и воопшто организациите. Во контекст на ова произлегува и потребата од постојано спроведување на обуки кои позитивно се рефлектираат врз усовршување на процесот на работа и зголемување на ефикасноста и ефективноста на истиот. При промената на ваквата парадигма значајно и пресудно влијание имаат организациите кои треба да создадат услови за професионален и кариерен развој на секој поединец како мотивациони фактори кои ќе ја развиваат и имплементираат потребата од доживотно учење.

Од блокот 4 се наметнуваат потреби кои се претставени во блок 6 кој гласи: „Квалитативна и квантитативна анализа.“ Овој блок е составен од повеќе структурални елементи кои се во улога на спроведување на процес на различни видови на анализа: SWOT анализа, анализа на извештаи, Бенчмаркетинг анализа, GAP анализа и Cost benefit анализа.

SWOT анализата овозможува воочување на сегашноста и иднината на организацијата врз основа на лоцирање и точно определување на можностите кои ги дава надворешното окружување и препреките кои произлегуваат од истото, како и јаките и слабите страни на организацијата во нејзината интерна средина. Нејзиното значење произлегува од фактот дека врз основа на овој тип на анализа топ менаџментот врши дефинирање, а во согласност со овој модел и редефинирање на визијата, мисијата, целите и стратегиите. Нејзиното зачестено спроведување се наметнува како секојдневна и континуирана потреба во услови на интензивни и брзи промени. Како резултат на оваа анализа организацијата е во позиција на искористување на можностите кои претставуваат реалност и сопствените јаки страни, а истовремено има услови за максимализација на слабите страни и препреките

²²⁶ Sundać, D. (2009). Intelektualni kapital, Izvadeno od: [http://eobrazovanje.mingorp.hr/ UserDocsImages/ Knjizica_intelektualni_kapital.pdf](http://eobrazovanje.mingorp.hr/UserDocsImages/Knjizica_intelektualni_kapital.pdf), 26.12.2013, 20:05

кои се јавуваат во процесот на нејзиното работење. За нејзино успешно спроведување потребно е активно учество на менаџери кои добро ги познаваат приликите и состојбите во организацијата, но истовремено и ангажирање на консултантски агенции кои независно, непристрасно, објективно и професионално ќе учествуваат во нејзиното извршување.

Анализата на извештаи претставува потреба која има за цел да даде одговор за степенот на искористените можности во организацијата и да изврши лоцирање на причините за одредени пропусти кои се јавиле. Ваквиот тип на анализа овозможува воочување на тоа кои задачи и активности се спроведиле и врз основа на тоа кои цели се постигнати. Врз основа на тоа се создаваат можности за корективни акции кои би оделе во прилог на редефинирање на целите, а истовремено и определување на нови задачи и активности за нивно достигнување. Анализата на извештаите претставува континуиран процес кој се спроведува од страна на првата и средната линија на менаџмент.

Бенчмаркетингот претставува компаративна анализа која овозможува споредување на работата на организацијата со работата и успехот на најдобрите, односно најуспешните организации во една иста дејност, кои, всушност, претставуваат определени стандарди за споредување. Нејзиното значење произлегува од можноста организацијата да учи од сопствените, но и од најдобрите искуства на другите. Бројните дефиниции за оваа анализа упатуваат дека истата овозможува споредување, а врз основа на тоа добивање информации кои овозможуваат лидерот или менаџерот да ги подобрува организациските, како и перформансите на сите членови на организацијата. Неговото значење произлегува и од можноста за подобрување на процесот на планирање, како и квалитетот на производите и услугите. Тој истовремено дава можност за редизајнирање на целокупниот процес, а создава услови за развој и примена на доживотното организациско учење. Бенчмаркетингот треба да претставува континуиран процес со цел организацијата да го достигне највисокиот облик на ефикасност и ефективност.

GAP анализата дава можност за воочување на посакуваната иднина на организацијата и нејзината моментална состојба, при што ја наметнува потребата од создавање на соодветна стратегија во функција на пополнување на празнината. За таа цел како неопходност се јавува креирањето на програма со низа стратегии и активности кои ќе бидат проследени со висок степен на контрола, а се во функција на целосно пополнување на празнината, односно разликите меѓу сегашната и идната посакувана состојба. Ваквата анализа се однесува на подолг временски период, од 5 до 10 години, и истата ја спроведуваат менаџерски тимови кои го реализираат процесот на планирање. Нејзиното значење го достигнува својот највисок облик со фактот дека оваа анализа овозможува прилагодување на организацијата на сите предизвици и промени кои со себе ги носи иднината.

Cost benefit анализата треба да се спроведува во функција на организациската политика по однос на трошоците и придобивките кои таа ги има, односно истата овозможува создавање на услови за согледување на степенот на постигната рамнотежа на истите. Се спроведува преку одредени постапки, односно чекори.²²⁷

- Креирање на листа на алтернативни проекти;
- Определување листа на засегнати страни;
- Избор на видови мерење и мерење на сите елементи на цената на производите/услугите и користа, односно придобивките од истите;

²²⁷ Dupuit, J. *Cost-benefit analysis*, Retrieved from: en.wikipedia.org/wiki/Cost-benefit_analysis

- Предвидување на исходот на трошоците и придобивките во релевантен временски период;
- Конвертирање на трошоците и бенефициите во заедничка валута;
- Примена на есконтна стапка;
- Пресметување на нето сегашна вредност на сите опции кои ги дава проектот;
- Анализа на сензитивноста;
- Препораки за соодветен избор.

Како резултат на успешно реализираните активности кои произлегуваат од барањата на блокот 5, се наметнува потребата од комплетна анализа на карактеристиките и промените кои настануваат во надворешната средина на организацијата. Оттука произлегува и значењето на блок 7 кој гласи: „Анализа на окружувањето.“ Истиот ја истакнува потребата од PEST анализа, како и анализа на постојната законска регулатива.

PEST анализата претставува „анализа на политиката, економските, социјалните и технолошките фактори од надворешната средина, на една организација кои можат да влијаат врз нејзините активности и перформанси.“²²⁸ Тоа е алатка која овозможува определување на моменталните надворешни фактори кои влијаат врз организацијата, но и на факторите кои во иднина можат да се јават како промени, при што се создаваат можности за нивно ефикасно и ефективно искористување. Успешното спроведување на оваа анализа е условено од потребата за ангажирање на голем број менаџери. PEST анализата се спроведува низ точно определени чекори кои имаат за цел собирање на информации за политичките, социјалните, технолошките, економските и други надворешни фактори, по што истата има за цел да изврши идентификување на оние фактори и промени кои ќе претставуваат можности и закани за организацијата. Се спроведува во првиот, но и во секој нареден циклус на работа на организацијата.

Една од значајните причини за успешно работење на секоја организација претставува реализирање на активностите во согласност со законската регулатива и почитување на законите кои ја конструираат правната рамка според која треба да функционира секој систем. Од овие причини се наметнува потребата од перманентно и секојдневно анализирање на сите промени кои настануваат во делот на законите кои директно или индиректно се поврзани со дејноста на организацијата. Тоа се закони кои се однесуваат на: монетарниот систем, монетарната политика и политиката на девизниот курс, финансискиот систем и пазарот на капитал, работните односи, фискалниот систем и фискалната политика на државата, системот на надворешно-економски односи и сл. Покрај анализа на оваа законска регулатива која важи на ниво на држава, секоја организација (стопанска, јавна или услужна) истовремено треба ваквата анализа да ја прави и врз основа на сите закони и подзаконски акти кои се однесуваат на локалната самоуправа во чии рамки или место истата функционира. Значењето на оваа анализа произлегува од можноста организацијата и нејзините стратегии во целост да кореспондираат со законите, а нејзината сегашна и идна поставеност да биде усогласена со ваквата регулатива што ќе овозможи стабилност, сигурност и развој во нејзините внатрешни и надворешни рамки. Ова е процес кој го реализираат стручни тимови кои се структурирани од компетентни правни лица. За бројни значајни прашања од оваа област, оваа анализа може да биде извршена од страна на надворешни консултантско-правни канцеларии.

Ваквите анализи на надворешната и внатрешната средина на организацијата ја наметнува потребата од донесување на одлуки кои се однесуваат на спроведување

²²⁸ Rothaermel, F. T. (2012). *Strategic Management: Concepts and Cases*, McGraw-Hill/Irwin, p. 56-61

на процесот на дијагностицирање на реалната слика и „болестите“ со кои се соочува организацијата. Како резултат на оваа потреба моделот го претставува блокот 8. Истиот се состои од потребата за прелиминарна дијагноза (прелигноза), сеопфатна организациска дијагноза (холигноза), продлабочена организациска дијагноза (проблегноза) и редијагноза.

Прелигнозата има за цел да овозможи воочување на потребата и обемот на организациските промени како резултат на направени анализи и сознанија кои менаџерскиот тим ги добива врз основа на истите. Ваквите сознанија ги покажуваат нарушените состојби како во организацијата, така и со нејзината надворешна средина. Врз основа на тоа се донесуваат одлуки и се постигнува усогласеност на ставовите во однос на потребата од истите. Најчесто овој тип на дијагноза се прави како резултат на претходно реализирана GAP анализата која дава можност за согледување на јазот, односно празнината меѓу моменталната и идната состојба на организацијата. Успешното спроведување на овој вид дијагноза е условен од нејзините реализатори: топ-менаџментот со членови на организацијата кои ги имаат целосните сознанија и информации, како и менаџерски тим кој се формира исклучиво за спроведување на оваа дијагноза, при што се ангажира и надворешен консултант кој ја има улогата на ментор. Членовите на овие тимови ја имаат и главната улога при реализација на активностите кои се во функција на имплементација и институционализација на организациските промени. Овој вид дијагноза овозможува согледување на досегашните и потребите за идни промени, а истовремено ги истакнува последиците од чинот на нивно преземање. Ова претставува тековна и секојдневна работа на менаџерското функционирање. Она што е значајно е фактот дека, доколку одредени проблеми не можат да бидат решени со донесување на одлуки и тековни промени, тогаш се наметнува потребата од сеопфатна организациска дијагноза.

Холигнозата овозможува градење на една реална слика за состојбите во организацијата од кои се наметнува потребата од организациски промени. При овој тип на дијагноза менаџерскиот тим го развива чувството дека ја презема главната улога на спроведувач на промените. Оваа дијагноза најчесто започнува со промена на организациската култура која е основа и темел за сите останати организациски промени. Нејзиното значење произлегува од донесување на одлуките и градење на заедништво на ставовите за спроведување на промените кои се во функција на развој и растење на организацијата врз основа на поставени приоритети и стратегии. Таа го побарува проактивното однесување на членовите на тимот кои знаат што треба да се менува и како тоа треба да се направи. За разлика од прелигнозата, холигнозата исклучиво се однесува на проблемите и потребните промени кои се однесуваат на внатрешната средина на организацијата. Тимот, кој ја спроведува оваа дијагноза, треба да биде составен од менаџерски и неменаџерски структури на организацијата, надворешен консултант, како и претставник на мнозинскиот синдикат во организацијата. Неговата компетентност се зголемува со фактот дека во овој тим активно учествува и генералниот директор на организацијата, како и членови на тимот кои ја прават прелигнозата.

Во организацијата често се јавуваат и конкретни проблеми кои ја наметнуваат потребата за донесување на одлуки и креирање на решенија за спроведување на соодветни промени. Реализацијата на овие активности и нивната успешност е условена од целосно спроведување на продлабочена организациска дијагноза, која има за цел утврдување на сите елементи на проблемот кои не можат, на прв поглед, да бидат видливи. Ваквата дијагноза ја наметнува потребата во тимот, кој истата ја спроведува, да учествува и реализаторот кој ја извршувал холигнозата или сите

членови на тимот за проблемноста да бидат запознати со резултатите од активностите на овој тип од претходно направена дијагноза. Нејзини реализатори претставуваат оперативните тимови кои во почетокот на нивното функционирање се интегрирани од страна на надворешен консултант. Во моментот кога завршуваат подготовките за промени улогата на надворешниот консултант ја преземаат интерни интегратори кои, во даден момент на тимскиот развој, ги спојуваат улогите на интегратор и реализатор. Со завршување на проблемноста лице од тимот, кое е во улога на репортер, врши презентирање на елементите на проблемот и ги истакнува промените кои треба да бидат направени. Формирањето на проблемот започнува со определување на релациите кои постојат меѓу точките на потенцијалното подобрување на состојбите, по што, со примена на соодветни техники, се доаѓа до воочување на елементите на проблемот и нивните меѓусебни односи.

Друг вид на организациска дијагноза, која најчесто се спроведува при процес на завршување на одреден работен циклус или направен прекин во работата во подолг временски интервал, е редијагнозата. Таа има за цел да ги определи постигнувањата, како и да ги определи можностите за развој и растење на организацијата. Оваа дијагноза истовремено овозможува определување на празнината, односно јазот кој постои помеѓу она што организацијата со својата ефикасност е и она кон што тежнее, а е во согласност со одредени стандарди. Ваквата дијагноза ја спроведуваат развојни тимови составени од личности кои учествувале во процесот на холигноза, генералниот директор на организацијата, како и надворешен консултант во улога на ментор. Во ваквите развојни тимови најдобро е улогата на интегратор да ја извршува водачот на тимот.

Последен, деветти, блок од овој модел претставуваат промените. Во зависност со уловите и состојбите на организацијата се наметнува и потребата од спроведување на трите типови на промени кои се директно поврзани со трите типови на организациско учење: иновирање, унапредување и редизајнирање.

Иновирањето како организациска промена често е третирано како пронаоѓање на нови производи и услуги. Но, вистинската иновација ги надминува овие рамки. Таа се однесува на општествени и економски иновации кои се подеднакво важни како и технолошките. Тие се однесуваат на сите делови на организацијата. Не може да се каже дека производствените иновации имаат поголем приоритет од другите активности во организацијата: дистрибуирање на производите и услугите, набавка и сл. Најчесто ваквите промени се во директна зависност и поврзаност со маркетингот на организацијата. „Иновациите можат да се дефинираат како задача на дарување на нови и поголеми капацитети кои донесуваат богатство на работната сила и материјалните ресурси.“²²⁹ Резултатите од овие промени се однесуваат на состојби во кои организацијата ќе понуди нови производи и услуги кои ќе бидат со многу подобар квалитет и директно ќе влијаат врз определување и поттикнување на нови потреби кај купувачите. Нејзината цел е директно поврзана со потребата организацијата прецизно да ја определи и дефинира целта на своето постоење и функционирање. Ваквите промени се директно условени од процесот на организациско учење каде со примена на постојаните знаења кои перманентно се зголемуваат на секое ниво на хиерархијата се врши креирање на нови решенија и можности.

Организациското унапредување е процес на промени кое овозможува имплементација на постоечките знаења и создавање на нови кои директно ќе влијаат

²²⁹ Draker, P. (2006). *Moj pogled na menadžment: ideje koe su unapredile menadžment: izbor dela o menadžmentu Pitera Drakera*/[prevod Branislava Vukić, Marijana Curguz], - 2. Izd - Novi Sad: Adičes, str. 26

врз развојот и растењето на организацијата, како и нејзината ефикасност и ефективност. Организациите кои ги предизвикуваат и применуваат ваквите промени се организации кои учат и тежнеат кон достигнување на топ форма.

Трет вид на промени се оние кои имаат за цел да извршат редизајнирање на делови или на целата организација. Овој вид промена условува процес на прибирање на податоци за вистинската причина за применување на промените, обезбедување на знаења, вештини и други потребни ресурси за нивно спроведување, определување на сите аспекти на промената која се реализира, поттикнување на индивидуално и организациско учење, развивање на ставови дека, иако истите предизвикуваат конфликти и наметнуваат потреба од секојдневно учење, сепак, претставуваат секојдневна потреба за секој современ организациски систем.

Во прилог на правилно, конструктивно, креативно, ефикасно и ефективно спроведување на процесот кој е претставен во овој модел, а претходно беше објаснет, се наметнува потребата од ставање на акцент на тимското учење, од кое произлегува тимската работа. За таа цел моделот ја истакнува потребата од: конструирањето и функционирањето на видовите тимови, принципите кои претставуваат нивна одлика, потребата од нивно екипирање со застапување на соодветни улоги, како и тимското водство кое се однесува на функциите во тимот и надвор од него.

Поради фактот што во организацијата се извршуваат голем број на различни процеси, од кои произлегуваат различни задачи и активности, тимската работа ја наметнува потребата од конструирање на тимови со различни цели на функционирање:

- **Управувачки тимови**, кои имаат за цел решавање на стратегиските проблеми на ниво на организација. Членовите на овие тимови треба да бидат со висок степен на стручност, компетентност и професионалност. Најчесто нивниот работен циклус претставува една година;
- **Производствени тимови** имаат за цел производство на производ или услуга како резултат на работните циклуси. Тоа се постојани тимови кои се поврзани со секојдневните активности во организацијата;
- **Услужните тимови**, кои се насочени кон потребите, можностите и желбите на купувачите;
- **Менаџерски тимови**, кои се формираат со цел да вршат управување и координација на работните процеси кои се извршуваат од страна на вработените на пониските нивоа на хиерархиска поставеност;
- **Проектни тимови**, кои вршат управување и координација на реализацијата на конкретни активности врз основа на точно определени специјализирани задачи, а кои се однесуваат на определен проект кој треба да се изврши во даден временски период. „Треба да им се дозволи на тие кои се одговорни за проектот, проект менаџерот или менаџерскиот тим, да имаат контрола врз проектот. Тоа би им овозможило да ги сменат плановите, да се прилагодат на неочекувани ситуации, да ги искористат новите можности.“²³⁰;
- **Тимови за акција и изведување** на активности кои се екипирани од членови кои имаат висок степен на специјалност во соодветната област што им овозможува да управуваат со високосложени работни задачи кои треба да бидат извршени во строго определен временски период;

²³⁰ Јолевски, Т. И. & Димитриеска, Ц. Б. (2008). *Проектен менаџмент*, Битола: Технички факултет, стр. 37

- **Тимови за советување**, кои се формираат со цел да дадат конкретен совет најчесто во делот на донесување на одлуките. Овие тимови се екипирани од сручни лица кои со својата експертиза во различни области вршат анализа на моменталните состојби во организацијата и даваат советодавни улоги кои се однесуваат на идните активности. Во зависност од видот на проблемите и одлуките кои треба да ги препорачаат, нивното временско функционирање може да биде различно;
- **Тимови за креирање и одржување на организациската култура**, кои имаат за цел прифаќање на постојната организациска култура од страна на вработените, но истовремено да создаваат услови за намалување на отпорот и прифаќање на одредени промени во истата кои се јавуваат како потреба во услови на спроведување на промените на ниво на организација или во нејзината надворешна средина;
- **Тимови за решавање на проблеми**, кои се строго наменски и се формираат во услови кога организацијата се соочува со даден проблем. Од таа причина, овие тимови, поради сложеноста на ваквите организации, секогаш се екипирани од личности кои имаат висок степен на стручност и компетентност по однос на донесување на одлуки за решавање на проблемот. Во дадени ситуации ваквите тимови ангажираат надворешни експерти. Нивното временско функционирање е условено од времето кое е потребно за решавање на проблемот;
- **Тимови за организациски промени**, кои можат да бидат: дијагностички, транзициони, развојни и оперативни. Овие тимови имаат различна мисија, екипираност и начин на работа.

Формирањето на различните видови тимови ја наметнува потребата од почитување на одредени принципи:²³¹ јасно определени цели за неговото постоење, дефинирана содржина на неговите активности, посветеност, кооперативност, компетентност, комуникативност, креативност, координација, ефективност, култура на однесување и наградување.

Со цел тимовите правилно и ефикасно да функционираат, треба да се одликуваат со висок степен на хомогеност. Тоа не значи дека неговите членови треба да имаат исти или слични карактерни особини. За да се достигне тимска динамика, која е еден од предусловите за негова успешна работа, тимовите треба да бидат екипирани од личности со екстривертни и интровертни особини. Нивните различни знаења, способности и карактерни особини во целост ќе придонесат за формирање на тим кој е составен од членови кои ги прифаќаат различните улоги неопходни за негово функционирање:²³²

- Креатор/иноватор – личност која иницира креативни идеи;
- Истражувач/промотор – ги промовира најдобрите идеи;
- Оценувач/градител – член на тимот кој дава сеопфатна анализа на различни опции;
- Организатор – кој се грижи за структурата;
- Производител/реализатор – ги создава и спроведува упатствата;
- Контролор – член на тимот кој ги проверува сите детали и ги применува правилата;

²³¹ Печијарески, Љ. (2007). *Избрани проблеми од менаџмент и развој на човечки ресурси*, Прилеп: Економски факултет, стр. 219

²³² Margerison, C. & Mc Cann, D. (1990). *Team Management: Praktikal New Approaches*, Mersury Books, London, Retrieved from: Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behavior*, Prentice – Hall, New Jersey, p. 291

- Поддржувач/чувар – се „бори“ против негативните влијанија кои доаѓаат надвор од тимот;
- Известувач/советник – го охрабрува и поттикнува процесот на доаѓање и обезбедување на повеќе информации;
- Поврзувач/интегратор – член на тимот кој врши усогласување на активностите и нивно интегрирање.

Формирањето на различните видови тимови, со почитување на потребните принципи и нивно екипирање со компетентни личности кои ги прифатиле улогите кои ги наметнува самиот тим не се доволни фактори за достигнување на нивната ефикасност. Нејзиното достигнување е условено од развојот и примената на тимското водство. Со цел истото да се развива и да ги покаже очекуваните резултати, се наметнува потребата од прецизно определување на функциите на водачот во тимот и надвор од него.

Функциите на водачот во тимот се фокусираат на определување и доследна реализација на неговите задачи, како и воспоставување на односите кои се во функција на воспоставување на клима за работа која е можеби најважниот фактор за успешно реализирање на тимската работа. Задачите на водачот ги наметнуваат следните барања:

- Разјаснување на целите кои треба целосно да бидат објаснети, добро осмислени, јасно формулирани и комплетно дефинирани;
- Воспоставување на организација која овозможува создавање на организациски претпоставки за ефикасно и ефективно достигнување на целите на тимот, како и соодветна застапеност на поединци кои ќе извршуваат одредени улоги;
- Донесување на одлуки и нивно спроведување како неопходност која претставува една од основните функции на комплементарните тимви за планирање и поттикнување на процесот за имплементација на промените во организацијата, кои најчесто (во почетокот) создаваат состојби на отпор и конфликтни ситуации;
- Обуки кои ќе овозможат достигнување на висок степен на специјализирани знаења и вештини кои овозможуваат ефикасно и ефективно реализирање на нови активности, а одат во прилог на потребата од доживотно учење и кариерен развој;
- Постапување на стандарди со што се овозможува прецизно определување на квалитетот и квантитетот на работа.

Императив за успешно функционирање на тимот претставуваат изградените односи во истиот и создавање на амбиент кој ќе овозможи негов развој, растење и ефикасност. За таа цел водачот на тимот потребно е своето максимално влијание да го посвети на:

- Поучувањето на сите членови на тимот со што директно ќе влијае врз мотивираноста, стекнување на нови знаења и вештини во ситуации кога ја извршува улогата на ментор, што директно се рефлектира врз градење на чувство на припадност во тимот;
- Соработувањето како меѓу членовите на тимот, така и на нивна соработка со водачот што значи размена и прифаќање на ставови, мислења и идеи кои одат во функција на достигнување на меѓузависноста;
- Управување со конфликти, при што успева различните мислења да ги трансформира во заеднички со што истите да ја добијат својата конструктивна димензија, а тимот е во состојба на достигнување на сопствената синергија;
- Градење на врски преку создавање на успешна комуникација, што резултира во

непречено достигнување на потребните информации и надминување на разликите во однесувањето;

- Задоволување на потребите, при што водствените вештини овозможуваат трансфер на личните во заеднички потреби, што претставува значаен мотивационен фактор;
- Моделирање на принципи кои ќе овозможат постојаност на целите на тимската работа, развивање на позитивен ментален став, градење на чувство за важност и респект на секој член на тимот, како и неговите мислења, ставови и идеи, и донесување на одлуки врз основа на факти.

Влијанието на водачот за успешно функционирање на тимот не завршува со ова. Неговите вештини се применуваат и треба да се потврдат и во неговиот однос со надворешната средина на тимот. Тоа значи негово влијание во организацијата, како и надвор од неа. За таа цел се наметнува потребата од:

- Промовирање пред останатите тимови, на ниво на целата организација, како и надвор од неа, а се однесува на целта за формирањето и функционирањето на тимот и е склоп со заедничката визија и мисија на организацијата, како и во улога на спроведување на стратегиите кои се алатка на нивно постигнување;
- Преговарачка поддршка која значи развивање на соработка и клима за преговарање која има за цел постигнување на заеднички интереси на ниво на целата организација;
- Штитење кое се наметнува како потреба со оглед на фактот дека тимовите се носители на промените кои многу често резултираат во јавен отпор од страна на другите тимови, организацијата, како и нејзината надворешна средина;
- Проценување на состојбите на останатите тимови, можностите и потребите на организацијата, како и согледување на сите директни и индиректни фактори во надворешната средина, при што се формира реална слика за моменталната и посакуваната идна состојба и се создаваат услови за целосен раст и развој на организацијата;
- Ширење информации во две насоки: од и кон тимот.

Вака поставен и организиран тим создава услови за развивање тимско учење кое се спроведува преку димензиите на градење на заедничка тимска интелигенција, иновативност, координираност на акциите, создавање на чувство за меѓусебно надолнување, како и сопствено влијание во функција на поттикнување и помагање на останатите тимови да учат. Тимското учење се постигнува преку развивање вештини и доследно спроведување на дијалогот.

Совладувањето и развојот на тимското учење е чекор кој води до организациското учење. Достигнувањето на оваа состојба е процес кој ја наметнува потребата од развој на личното мајсторство кое создава состојба за постојано учење кај секој поединец во организацијата и претставува процес кој постојано расте и се развива. Напоредно со ова произлегува потребата од градење на „здрави“ ментални модели кои ќе овозможат изнесување на сопствената вистина на површина и водење на продуктивна дискусија за разликите во ставовите. Современите организации ја зголемуваат заедничката способност за развивање на ментални модели што овозможува учење на нови вештини кои ќе доведат до институционализација на иновациите во однесувањето. Развојот и примената на овие три елементи овозможуваат достигнување на заедничка визија, како клучен фактор кој го условува организациското учење. На тој начин се развива посветеноста кон организацијата, а промените прифатени како предизвик, овозможуваат организацијата постојано да остане „млада“ и да ја достигне својата ефикасност и ефективност.

Табела 11: Модел за ефикасно и ефективно работење на организациите

Што:	Зошто:	Како:	Кoj/Кои:	Кога:	
<p>Блок 1: Ситуации и состојби започнување со работа на организацијата</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Организацијата започнува со работа • Се подготвува бизнис план • Се опишуваат постојните услови во државата • Се опишува дејноста во која припаѓа организацијата 	<p>При започнувањето со работа на секоја организација неопходно е потребно да се подготви бизнис план. Бизнис планот претставува не само формално потребен документ, туку суштински значаен документ на организацијата кој ги дава насоките за делување на организацијата. Со бизнис планот се опишуваат постојните услови за поддршка и развој на бизнисот во државата, но и со него се дава опис на дејноста во која делува организацијата, вклучувајќи го и описот на производите или услугите што ги дава организацијата.</p>	<p>Подготвувањето на бизнис планот треба да биде во склад со суштината и карактерот на дејноста, општествените услови во кои ќе делува организацијата, економските состојби во државата, состојбите поврзани со конкуренцијата на пазарот, состојбите со пазарот на трудот и потребите и можностите на сопствениците на капиталот. Бизнис планот треба да биде реален, сеопфатен и јасно напишан за да може да биде разбирлив за вработените во организацијата.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Сопствениците на капиталот • Менаџерите • Тим формиран од вработените • Надворешни експерти 	<ul style="list-style-type: none"> • На почетокот од работата на организацијата
<p>Блок 1.1. Состојби и ситуации во организацијата при проширување/ намалување или промена на дејноста</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Состојби и ситуации во организацијата при менување на дејноста • Состојби и ситуации во организацијата при проширување/ намалување на дејноста 	<p>Секоја организација во текот на своето работење ќе се соочи со потребата за изработка на бизнис план, а не само на почетокот на своето работење. Ваквата потреба може да биде од различни причини, како на пример: при менување на дејноста на организацијата; при проширување или намалување на обемот на дејноста; при започнување на нов инвестиционен циклус; за потребата за добивање на кредит;</p>	<p>Подготвувањето на бизнис планот, освен на почетокот на работата на организацијата, се јавува како потреба и кога ќе се променат: суштината и карактерот на дејноста, општествените услови во кои ќе делува организацијата, економските состојби во државата, состојбите поврзани со конкуренцијата на пазарот, состојбите со пазарот на трудот и потребите и можностите на сопствениците на капиталот.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Сопствениците на капиталот • Менаџерите • Тим формиран од вработените • Надворешни експерти 	<ul style="list-style-type: none"> • Кога организацијата ја менува дејноста • Кога организацијата ја проширува дејноста • Кога организацијата ја намалува дејноста • Кога организацијата

	<ul style="list-style-type: none"> • Кога се изработува нов бизнис план 	по барање на сопствениците на капиталот или акционерите, во случај кога сакаат да имаат увид во финансиската состојба на организацијата, вистинските резултати од работата или пак можностите за оддржлив развој на организацијата.	Во ваквите случаи бизнис планот треба да предвидува промена на дејноста, намалување или проширување на дејноста, а може да се прави и во функција за добивање на кредит за санирање на состојбите, за нови инвестициони зафати.		зема кредит или започнува нов инвестиционен циклус
Што:		Зошто:	Како:	Кој/Кои:	Кога:
Блок 2: Влезно планирање	<ul style="list-style-type: none"> • Организациски цели • Индивидуални цели на менаџерите • Индивидуални цели на вработените 	Нема успех во работата на било која организација ако не постои воспоставен организиран и систематизиран процес на влезно планирање. Изготвените планови претставуваат насоки по кои организацијата треба да се движи кон постигнување на целите на организацијата. Планирањето и плановите треба да се темелат на поставените организациски цели, кои од своја страна ги инкорпорираат индивидуалните цели на вработените и менаџерите во организацијата.	Организациските цели треба да бидат СМАРТ, а тоа значи јасно дефинирани, реални, мерливи и временски определени. Организациските цели треба да бидат во корелација со индивидуалните цели на вработените и менаџерите, а тоа значи во склад со нивните потреби и интереси.	<ul style="list-style-type: none"> • Сопствениците на капиталот • Менаџерите • Тим формиран од вработените • Надворешни експерти 	<ul style="list-style-type: none"> • Секоја година • Квартално • Месечно • Седмично
Блок 2.1. Организациски цели	<ul style="list-style-type: none"> • Визија • Мисија • Стратегии • Потребни на клиентите • Интереси и очекувања на клиентите • Интереси и очекувања на други 	Организациските цели треба да бидат составен дел на мисијата и визијата на секоја организација како и на стратегиите на организацијата за достигнување на воспоставената визија на организацијата. Мисијата од своја страна ја искажува целта на постоење на организацијата, а визијата ги содржи целите што организацијата сака да ги постигне во иднина.	Визијата се изготвува во склад со мисијата на организацијата и потребите за развој на организацијата. Мисијата треба да ја отсликува реалноста, јасно да ја искажува целта на постоење на организацијата и да одговара на сегашната состојба во организацијата.	<ul style="list-style-type: none"> • Сопствениците на капиталот • Менаџерите • Тим формиран од вработените • Надворешни експерти 	Секогаш кога има потреба да се менува нешто во организацијата и кога временските рокови го налагаат тоа.

	<p>надворешни стејкхолдери</p> <ul style="list-style-type: none"> • Цели на сопствениците на капиталот • Конкуренција 	<p>Начинот на којшто, поаѓајќи од мисијата, организацијата ќе ги достигне целите содржани во визијата, всушност, е даден со воспоставените стратегии од страна на организацијата.</p> <p>При дефинирањето на мисијата, градењето и развој на визијата, како и при изборот на стратегиите, клучна улога играат: потребите, интересите и очекувањата на клиентите; потребите, интересите и очекувањата на надворешните заинтересирани страни; целите на сопствениците на капиталот, како и она што го прави и постигнува конкуренцијата.</p>			
<p>Блок 2.2. Индивидуални цели на менаџерите</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Потребите на менаџерите • Интересите на менаџерите • Очекувања на менаџерите • Лична визија на менаџерите 	<p>Особено е значајно за секоја организација да има предвид дека во контекст на организациските цели неопходно е потребно да се земат предвид потребите, интересите и очекувањата на менаџерите, како и нивната лична визија.</p>	<p>Да се има реален пристап, да се земат предвид само оние потреби, интереси и очекувања кои се во склад со оние на организацијата.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Менаџерите • Тим формиран од вработените • Претставници на синдикалните организации 	<p>Секогаш кога има потреба да се менува нешто во организацијата и кога временските рокови го налагаат тоа</p>
<p>Блок 2.3. Индивидуални цели на вработените</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Потребите на вработените • Интересите на вработените • Очекувања на вработените • Лична визија на вработените 	<p>Особено е значајно за секоја организација да има предвид дека во контекст на организациските цели неопходно е потребно да се земат предвид, покрај потребите, интересите и очекувањата на менаџерите, и оние на вработените, како и нивната лична визија.</p>	<p>Да се има реален пристап, да се земат предвид само овие потреби, интереси и очекувања кои се во склад со оние на организацијата.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Менаџерите • Тим формиран од вработените • Претставници на синдикалните организации 	<p>Секогаш кога има потреба да се менува нешто во организацијата и кога временските рокови го налагаат тоа</p>

Што:		Зошто:	Како:	Кој/Кои:	Кога:
<p>Блок 3: Процес на извршување на работата во организацијата</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Организациска структура • Организациска клима • Организациска култура • Човечки ресурси • Финансиски ресурси • Материјално технички ресурси • Информациски ресурси • Ефикасност • Ефективност 	<p>За потребите на процесот на извршување на работата во организацијата од исклучителна важност се организациската структура, клима и култура. При тоа фокусот треба да се стави на сите ресурси во организацијата и да се земе предвид ефикасноста на реализација на процесот на работа и ефикасноста од работата на организацијата.</p>	<p>При дизајнирање на организациската структура треба да се земат предвид стекнатите искуства, научните сознанија, искуствата на други развиени организации во земјата и странство, како и суштината и карактерот на дејноста на организацијата. За градење на здрава организациска клима клучна улога имаат: човечките, финансиските, материјално техничките и информациските ресурси. Во однос на организациската култура акцентот треба да се стави на воспоставувањето на систем од правила и процедури, норми и стандарди кои ќе ја обезбедат потребната ефикасност и ефикасност.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Менаџерите • Тим формиран од вработените • Претставници на синдикалните организации 	<p>Постојано и континуирано</p>
Што:		Зошто:	Како:	Кој/Кои:	Кога:
<p>Блок 4: Реализирани услуги и производи</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Перформанси на менаџерите • Перформанси на вработените • Стандарди на изведбите перформансите) • Резултати од работата (број на услуги и производи, асортиман на 	<p>За секоја организација од посебно значење е потребата од воспоставување повратна врска во однос на перформансите на вработените и начинот на нивно третирање во работната средина, што истовремено претставува појдовна позиција за нивно подобрување. Од аспект на менаџерите тоа е основа за воочување на потребите за кариерен развој на подредените и можност за примена на висок облик</p>	<p>Резултатите од работата треба да бидат мерени врз основа на квантитативни показатели кога се работи за производствена дејност. Вонепроизводствените организации се врши оценување на вештините, способностите, стручноста, прецизноста, како и одговорниот пристап на прифаќање и спроведување на работните задачи. Треба да се води сметка и за</p>	<p>Оценувањето на перформансите на вработените се врши од страна на менаџерите и менаџерите за човечки ресурси, колегите и соработниците, преку самооценување, специјализирани</p>	<p>Тоа е континуиран процес кој уште се нарекува постконтрола со кој се воочува степенот на оствареното, врз основа на очекуваното ниво во даден временски</p>

	<p>производи и услуги, број на продадени производи и услуги)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Финансиски резултати (стандарди за квалитет и политика на цени) 	<p>на мотивација. Активностите кои ги побарува овој блок имаат за цел да се воочат и констатираат резултатите од работата кои можат да бидат констатирани врз основа на квантитативни показатели, како што се: бројот, односно количеството на произведени производи или дадени услуги, нивниот асортиман, како и нивото на продажба или пласман, како и согледување на финансиските резултати кои се тесно поврзани со стандардите за квалитет и политиката на цените на производите или услугите.</p>	<p>задоволството на клиентите. Квалитетот на работата, политиката на цените и трошоците за работа треба да се индикатори врз кои ќе се согледуваат резултатите од работата.</p>	<p>тимови или стручни центри за оценување. Во непроизводствените организации оценувањето најчесто го вршат и корисниците на услугите.</p>	<p>период (стандарди на постигања).</p>
	Што:	Зошто:	Како:	Кој / Кои:	Кога:
<p>Блок 5: Јавност и окружување</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Односи со јавноста • Маркетинг стратегија • Лобирање • Преговарање • Истражување на пазарот • Светски трендови 	<p>Од големо значење за работа на секоја организација е комуникацијата со јавноста и окружувањето која е во функција на потребата за менување на јавното мислење кое е формирано по однос на организацијата, создавање на позитивно јавно мислење кое претходно не било формирано, како и зацврстување на претходно формираното добро мислење. Крајната цел на односите со јавноста е градење на односи на взаемна доверба и почит на организацијата и сите заинтересирани страни.</p>	<p>Најдобар начин за градење и развивање на односите со јавноста претставуваат: Континуирано истражување на пазарот и потребите на клиентите, воспоставување на соработка со печатените и електронските медиуми, учество и посета на саеми, креирање на сопствена ВЕБ страница, градење на мрежа на лобисти, следење на светските трендови и преговарање со сите заинтересирани страни.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Лица задолжени за односи со јавноста • Тимови за односи со јавноста • Маркетинг агенции • Лоби групи • Тимови за преговарање 	<p>Овој процес треба во континуитет да биде спроведуван.</p>

Што:	Зошто:	Како:	Кој/Кои:	Кога:	
<p>Блок 6: Квалитативна и квантитативна анализа</p>	<ul style="list-style-type: none"> • SWOT анализа • Анализа на извештаи • Бенчмаркинг анализа • GAP анализа • Cost benefit анализа 	<p>SWOT анализата е основа врз која топ менаџментот врши дефинирање и редефинирање на визијата, мисијата, целите и стратегиите.</p> <p>Анализата на извештаи има за цел да даде одговор за степенот на искористените можности во организацијата и да изврши лоцирање на причините за одредени пропусти кои се направиле. Бенчмаркинг анализата дава можност организацијата да учи од сопствените, но и од најдобрите искуства на другите во функција на доживотното организациско учење.</p> <p>GAP анализата овозможува прилагодување на организацијата на сите предизвици и промени кои со себе ги носи иднината.</p> <p>Cost benefit анализата овозможува создавање на услови за согледување на степенот на постигната рамнотежа помеѓу трошоците и придобивките на организацијата.</p>	<p>Определување на јаки и слаби страни на организацијата, како и можностите и препреките кои произлегуваат од надворешното окружување.</p> <p>Преку воочување на тоа кои задачи и активности се извршиле, констатира кои цели се постигнати.</p> <p>Со споредување на работата на организацијата со работата и успехот на најдобрите, односно најуспешните организации во една иста дејност.</p> <p>Креирањето на програма со низа стратегии и активности кои ќе бидат проследени со висок степен на контрола, а се во функција на целосно пополнување на јазот, односно разликите меѓу сегашната и идната посакувана состојба.</p> <p>Креирање на листа на алтернативни проекти; Определување листа на засегнати страни; Избор на видови мерење и мерење на сите елементи на цената на производите/услугите и користа, односно придобивките од истите; Предвидување на исходот на трошоците и придобивките во релевантен временски период; Конвертирање на трошоците и</p>	<p>Менаџери и тимови кои добро ги познаваат приликите во организацијата, како и консултански агенции Менаџерски тимови од прва линија и средно ниво на менаџмент</p> <p>Тим за бенчмаркинг</p> <p>Менаџерски тимови кои го спроведуваат процесот на планирање.</p> <p>Тим од менаџери и економисти</p>	<p>Континуирано спроведување во услови на брзи и интензивни промени.</p> <p>Во континуитет.</p> <p>Во континуитет.</p> <p>Временска рамка од 5 до 10 години.</p> <p>Во континуитет, но најчесто се практикува во состојба на нов инвестиционен циклус, нова технологија или нова организациска поставеност.</p>

			бенифициите во заедничка валута; Примена на есконтна стапка; Пресметување на нето сегашна вредност на сите опции кои ги дава проектот; Анализа на сензитивноста; Препораки за соодветен избор.		
Што:		Зошто:	Како:	Кoj/Кои:	Кога:
Блок 7: Анализа на окожувањето	<ul style="list-style-type: none"> • PEST анализа • Анализа на постојната законска регулатива 	<p>PEST анализата овозможува определување на моменталните надворешни фактори кои влијаат врз организацијата, како и факторите кои во иднина можат да се јават како промени, а се во функција на создавање можности за нивно ефикасно и ефективно искористување.</p> <p>Анализата на постојната законска регулатива овозможува организацијата и нејзините стратегии во целост да кореспондираат со законите, а нејзината сегашна и идна поставеност да биде усогласена со ваквата регулатива што ќе овозможи стабилност, сигурност и развој во нејзините внатрешни и надворешни рамки.</p>	<p>Точно определени чекори кои имаат за цел собирање на информации за политичките, социјалните, технолошките, економските и други надворешни фактори, по што се врши идентификување на оние фактори и промени кои ќе претставуваат можности и закани за организацијата.</p> <p>Со анализа на сите промени кои настануваат во делот на законите кои директно или индиректно се поврзани со дејноста на организацијата. Тоа се закони кои се однесуваат на: монетарниот систем, монетарната политика и политиката на девизниот курс, финансискиот систем и пазарот на капитал, работните односи, фискалниот систем и фискалната политика на државата, системот на надворешно-економски односи. Оваа анализа се однесува и на промените на законите и подзаконските акти и на ниво на локална самоуправа.</p>	<p>Ангажирање на голем број менаџери во составот на тимот</p> <ul style="list-style-type: none"> • Стручни тимови кои се структурирани од компетентни правни лица • Надворешни консултантско-правни канцеларии 	<p>Во првиот и при секој нареден работен циклус</p> <p>Во континуитет</p>

Што:	Зошто:	Како:	Кој/Кои:	Кога:	
<p>Блок 8: Дијагноза</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Прелиминарна дијагноза - Прелигноза • Сеопфатна организациска - Холигноза • Продлабочена организациска дијагноза - Проблегноза • Редијагноза 	<p>Прелигнозата овозможува согледување на досегашните и потребите за идни промени, а истовремено ги истакнува последиците од чинот на нивно преземање.</p> <p>Значењето на холигнозата произлегува од донесување на одлуките и градење на заедништво на ставовите за спроведување на промените кои се во функција на развој и растење на организацијата врз основа на поставени приоритети и стратегии. Се однесува на проблемите и промените во организацијата.</p> <p>Проблегнозата се спроведува во услови на конкретни проблеми, (чии елементи не можат веднаш и јасно да бидат видливи) кои наметнуваат за потребно донесување на одлуки и креирање на решенија за спроведување на соодветни промени.</p>	<p>Како резултат на направени анализи и сознанија се воочува потребата од организациски промени.</p> <p>Започнува со промени на организациската култура и ја наметнува потребата од проактивност на тимот.</p> <p>Формирањето на проблемот започнува со определување на релациите кои постојат меѓу точките на потенцијалното подобрување на состојбите, по што со примена на соодветни техники се доаѓа до воочување на елементите на проблемот и нивните меѓусебни односи.</p>	<p>Топ менаџментот со членови на организацијата; Тим формиран за оваа намена; Надворешен консултант во улога на ментор;</p> <p>Тим екипиран од менаџерски и неменаџерски структури, надворешен консултант, генералниот директор, претставник на мнозинскиот синдикат, како и членови кои ја правеле прелигнозата</p> <p>Оперативни тимови интегрирани од надворешен консултант, а подоцна оваа улога ја преземаат интерни интегратори.</p>	<p>Тековна и секојдневна активност</p> <p>Во услови кога одреден проблем не може да се реши со тековни одлуки и промени</p> <p>Во услови на конкретни проблеми</p>

		Редијагнозата има за цел да ги определи постигнувањата на организацијата и можностите за развој и растење на организацијата.	Определување на јазот меѓу она што организацијата е и кон она што тежнее врз основа на одредени стандарди.	Развојни тимови каде улогата на интегратор ја има водачот на тимот.	При завршување на одреден работен циклус или направен прекин во работата во подолг временски интервал.
Што:		Зошто:		Како:	
Што:		Зошто:		Како:	
Блок 9: Промени	<ul style="list-style-type: none"> • Иновирање • Унапредување • Редизајнирање 	<p>Промените се составен дел од животот и работата на секоја организација, како и сите менаџери и вработени во неа.</p> <p>Промените овозможуваат континуиран раст и развој на секоја организација, како и сите менаџери и вработени во неа.</p> <p>Промените треба секогаш да означуваат некакво иновирање, унапредување или редизајнирање на структурата на организацијата и работењето на истата.</p>	<p>Преку доследно спроведување на трите фази на секоја промена: иницијатива, имплементација и институционализација.</p> <p>Преку примена на соодветните стратегии за промена.</p> <p>Преку доследно применување на законот за право време за акција (промена).</p>	Менаџерите Вработените	Континуирано

Заклучок

Добиените податоци и резултати недвосмислено ја потврдија потребата од истражувањето, со што се постигнаа поставените цели. Она што може да се констатира и стекне како искуство од процесот на спроведување на истражувачката постапка е фактот дека на нашите простори сè уште не е изградена култура и свест кај испитаниците да пријдат со еден одговорен пристап кон давање на одговори на поставени прашања и искази од инструментите кои се во функција на самото истражување. Ова е проблем со кој се соочуваат сите истражувачи во ситуации кога ја собираат емпириската граѓа. Една од причините за ваквото однесување е присуството на страв од претпоставените менаџери. Ваквото чувство е резултат на ситуации во кои менаџерите би ги осознале ставовите и мислењата на вработените по однос на многу чувствителни прашања за кои тие, како претпоставени, настојуваат да наметнат размислувања кои не даваат можност за поинаков пристап во размислувањата. Испитаниците многу често се плашат дека анкетата нема да ја овозможи нивната загарантирана анонимност. И покрај тоа, собраните податоци од ова истражување беа доволни да се направи комплетна квантитативна и квалитативна анализа, односно да се докаже хипотетската рамка.

Истражувањето овозможи согледување на особено значајни и индикативни сознанија. Обработените податоци упатуваат дека највисок процент за она што претставува неопходна потреба е решавање на проблемите во организацијата врз основа на реализирање на анализа и донесување на објективни решенија по однос на истите. Ова претставува потврдување на содржините од дизајнираниот модел кои упатуваат на потребата од квантитативна и квалитативна, како и анализа на окружувањето. Врз основа на ваквиот процес се создаваат услови за донесување на решенија кои одат во прилог на надминување на дадени проблеми и конструктивно спроведување на организациските промени. Вакви согледувања се постигнати и врз основа на потребата од водствени способности на менаџерите по однос на спроведување на темелна анализа на моменталните состојби и она што треба да биде достигнато во иднина. За таа цел моделот ја наметнува потребата од спроведување на SWOT и GAP анализа.

Како приоритети во процесот на организациското работење, испитаниците ја истакнаа потребата од создавање на функционална организациска култура која е предуслов за градење и развој на тимската работа каде доминантно се чувствуваат етичките особини во кои преовладуваат заемната доверба и почит, одговорноста, доследноста, совесноста и грижа за сите членови на тимот. Со своите ставови и мислења испитаниците потврдија дека ефикасноста и ефективноста на организацијата во многу зависи од создавање на комуникација која се темели на самокритичност, критика која не навредува, флексибилност и љубезност кои, воедно, се атрибути на функционалната организациска култура во која тимовите и тимската работа претставуваат секојдневна практика. Во контекст на ова, дизајнираниот модел ја наметна потребата од конструирање на тимови со прифатени улоги на нивните членови, во кои преовладуваат соодветни принципи. Ваквата состојба, во корелација

со развиено тимско водство, создава улови за тимското учење кое е една од суштинските дисциплини на организациското учење.

Потребата од „здрава“ организациска клима се согледа од високиот процент на високо рангирани ставови на испитаниците за создавање на оптимални услови за работа кои претставуваат императив за правилно менаџирање на материјално-техничките ресурси кои се еден од четирите фактори кои влијаат врз истата. Испитаниците го наметнуваат и приоритетот од успешен пласман на производите и услугите што претставува резултат на успешно менаџирање на финансиските ресурси во организацијата. Значајни резултати во истражувањето се добија и по однос на потребата од работното воведување во процесот на пополнување на испразнети или нови работни места како потреба од која произлегуваат резултатите од понатамошната работа на вработените. Во контекст на ваквите цели, како и потребата од поуспешно спроведување на задачите од конкретно работно место испитаниците ја истакнаа потребата од редовно спроведување на обуки на кои се зголемуваат знаењата за реализирање на задачите и се развиваат способности за нивно креативно извршување. Овие податоци ја покажуваат размислата и ставовите на испитаниците за правилно менаџирање на човечките ресурси. Гледани како целина, уште еднаш ја потврдија неопходноста од градење на добра организациска клима која е еден од предусловите за достигнување на организациската ефикасност и ефективност. Потребата од ваквата состојба и процесот на нејзино перманентно подобрување е претставено во предложениот модел, во блокот кој се однесува на процесот на извршување на работата во организацијата.

Менаџирањето на времето, во ова истражување се покажа како приоритет кој треба да биде применуван од страна на менаџерите. Нивните ставови по однос на оваа проблематика упатуваат на потребата од планирање на времето, утврдувањето на приоритети, делегирање на одговорности и обврски, координирање на активностите на тимовите, како и развивање на соработка по сопствениот (личниот) пример. Потребата од градење и почитување на принципите на транспарентност и доверба, како и градењето на политика во која нема можност за појава на конфликт на интереси се покажаа како приоритети за испитаниците. Ваквите ставови уште еднаш ја потврдија потребата од функционална организациска култура која е еден од столбовите за целокупниот процес на работа претставен во блок 3 од дизајнираниот модел. Напоредно со ваквата констатација произлезе и потребата од почитување на индивидуалните цели како на вработените, така и на менаџерите кои се основа за достигнување на заедничките, односно организациските. Нивната целосна перцепција и создавање на услови за нивно постигнување се содржани во блокот 2 на предложениот модел.

На овој начин, преку спроведување на анализа на резултатите од истражувањето се добија сознанија со кои се докажаа поединечните, а преку нив и посебните хипотези. Со тоа се овозможи потврдувањето, односно докажувањето на општата (генералната) хипотеза: „Ефикасноста и ефективноста на една деловна организација зависат од способноста на менаџерите за тимско водство, воспоставување на здрава организациска клима и градење на функционална организациска култура. Овие три фактори претставуваат три главни столба на еден апликативен модел за функционирање на една успешна деловна организација.“

На крајот, како финален продукт од докторската дисертација, воспоставен е моделот за „Организациска ефикасност и ефективност“, што претставува еден вид на алгоритам по кој организациите, како и менаџерите и вработените во нив, ќе можат да се однесуваат во практиката, со цел да ја подобрат својата работа. Спроведеното анкетирање имаше за цел да се добијат податоци кои би оделе во

правец на доизградување на моделот. Потоа следеше процес на консултативна проверка преку директен разговор со директори од јавниот и бизнис секторот. Консултативните разговори покажаа дека ваквиот модел е најмногу прифатен, со можност за негова целосна имплементација во јавните дејности, а посебно во делот на образованието и здравствените установи. Тоа, пред сè, се должи на фактот што во овие дејности, во поново време, му се дава големо значање на менаџирањето, со посебен акцент врз тимската работа и развојното (стратешкото) планирање. Моделот пројави интерес и во организациите кои се занимаваат со услужни дејности. Во значаен обем, дел од неговите елементи претставуваат одлика на нивната секојдневна работа од што произлегува неговата прифатеност, но нивните реални очекувања одат во контекст дека немаат доволно човечки потенцијали и таква организациска култура со што би се спровело неговото целосно имплементирање. Најголеми дилеми за прифатеност и можност за негова целосна имплементација предизвика во бизнис секторот, што беше повеќе или помалку очекувано, но охрабрува фактот што одреден број од нив искажуваат отворен интерес и желба за негова примена.

Современите пристапи во менаџирањето ја наметнуваат потребата од достигнување и спроведување на процесот на организациско учење. Станува јасно дека тоа е патот по кој организацијата може да го достигне својот раст и развој. Ваквиот процес е условен од спроведување на суштинските димензии на истото, кои се однесуваат на развивање на личното мајсторство, менталните модели, заедничката визија и тимското учење. Со цел да се создадат предуслови за нивно спроведување, се наметнува потребата од поинаков пристап во размислувањето како на менаџерите, така и на вработените. Оттука произлегува потребата од индивидуални промени кои ќе претставуваат императив за организациски промени. Промените бараат време и умешност која може да биде достигната во услови на перманентно учење и усовршување на секој поединец што ја наметнува потребата од константно организирање на обуки кои ќе ги задоволат потребите на организацијата во целина. Често сме сведоци на голем број обуки кои се посетувани од страна на вработените, но истите немаат никаква цел и не овозможуваат зголемување на знаењата, способностите и вештините на оние кои ги посетувале. Значи, се организираат обуки колку да бидат реализирани. Ефектите од нив воопшто ги нема. Она што ваквата состојба го наметнува е поинаков пристап на менаџерите, кои, доколку имаат водствени способности, обуките ќе ги перцепираат како начин за професионален развој на поединецот што директно ќе се отсликува врз организациската ефикасност и ефективност.

Она што претставува наше секојдневие е состојбата на реализирани анализи на работата кои најчесто не даваат можност за реално согледување на состојбите во организацијата. Потребата од квалитативни и квантитативни анализи оди во прилог на согледување на вистинската слика на организацијата, со сите можности и недостатоци со кои истата се соочува. Секојдневните интензивни промени наметнуваат континуирани потреби од различни типови на анализи кои треба да бидат третираны како предуслов за спроведување на процесот на организациска дијагноза и спроведување на промените кои ќе бидат прифатени како можност и предизвик за развој на организацијата.

Нашите организациски системи, во најголем дел, се одликуваат со еднонасочна комуникација со окружувањето. Факт е дека секоја организација претставува дел од општественото, економското и социјалното живеење на една држава, која пак е дел од глобалното општество. Еден од начините истите да се однесуваат во согласност со светските состојби е потребата да го сфатат значењето на односите со јавноста

како можност за менување или развивање на претходно формираното мислење за организацијата кое претставува основа за градење на нејзиниот идентитет со што ќе биде препознатлива како на домашниот, така и на светскиот пазар. Потребата од креирање на маркетинг стратегија треба да се движи напоредно со промената на ставовите кои ќе овозможат организациските размислувања да се фокусираат на купувачите на производите, односно услугите. Често слушаните реклами од типот „Постоиме заради нашите купувачи“ претставува излитена фраза која скоро никој не ја ни слуша, а да не зборуваме дека некој, во овие наши простори, верува. Значи, организациите треба да изградат стратегија каде нивните клиенти ќе бидат главни спроведувачи на процесот на маркетинг. Тоа ќе може да биде постигнато доколку целокупниот процес на работа го насочат во правец на задоволување на нивните потреби, желби, интереси и можности. Како дел од светското глобално општество, нашите организации треба да извршат промена во своите претходно изградени ментални модели во кои фокусот на вниманието е во капиталот третиран како пари. Доколку организациите сакаат достигнување на максимална ефикасност и ефективност највисоко ќе го рангираат и почитуваат интелектуалниот капитал. Тоа значи дека секоја организација треба да се темели врз основа на знаењето со коешто располагаат вработените кои, првенствено, треба да бидат гледани како индивидуи кон кои треба да постои развиен одговорен однос од страна на менаџерите, но истовремено да се изгради став дека истите човечки ресурси претставуваат најголема шанса и можност на организацијата.

Контролата е една од функциите на менаџерската работа. Но, тоа не значи контрола која создава чувство на притисок, фрустрација, демотивација и отуѓеност на вработените во организациите каде го поминуваат својот работен век. Таа треба да претставува контрола на процесот на работа и можност за корективни акции на сè она што претставува констатиран недостиг и неуспех. Организациите кои своите вработени ги гледаат како човечки потенцијал, кој е предуслов за ефикасност и ефективност во работата, треба да градат состојби во кои контролата ќе го достигне степенот на самоконтрола. Тоа е единствен начин за достигнување на состојби во кои преовладува грижа и одговорен пристап во работењето. Ваквите организации ќе бидат менаџирани врз начелата на современ пристап кој е начин за постојан развој и растење на секоја организација.

Сè ова може да биде постигнато само со поставување на менаџери кои имаат развиени способности што им овозможуваат да бидат вистински водачи на тимовите и организациите во целина.

Користена литература

А.) Литература со кирилично писмо

1. Адизес, И. (1994). *Овладување со промените: Моќта на взаемната почит и доверба во личниот живот, сејмениот живот, бизнисот и општеството*, Скопје: ДЕТРА центар
2. Бредбери, Т. & Гревс, Ц. (2007). *Емоционална интелигенција – брз водич*, Култура, Скопје
3. Виск, Д. (1998). *Разрешување конфликти*, Балкански центар за мир, Скопје: Филозофски факултет (преведено од англиски)
4. Јолевски, Т. (2010). *Менаџмент на мултимедијални проекти*, Битола: Технички факултет
5. Јолевски, Т. И. & Димитриеска, Б. Ц. (2008). *Проектен менаџмент*, Битола: Технички факултет
6. Јолевски, Т. И. (2000). *Производствен менаџмент*, Битола: Универзитет „Св. Климент Охридски“
7. Јошевска, Ф. Ј. (2002). *Дијалогот како стратегија на организациското учење при градење на личното мајсторство*, Битола: АПЕКС
8. Кендберг, М. (2002). *Основи на лидерството*, Издателство: Класика и стил, Софија
9. Карнеги, Д. (2008). *Психологија на успехот–лидерство во вас*, Скопје: Наша книга
10. Ковеј, С. (2007). *Седумте навики на успешните луѓе*, Скопје: Наша култура
11. Кралев, Т. (1996). *Основи на менаџмент*, Скопје: ЦИМ
12. Лојић, Р. (2010). *ОРГАНИЗАЦИОНА КУЛТУРА*, Izvaden od: http://www.odbrana.mod.gov.rs/odbrana-stari/vojni_casopisi/arhiva/VD_2010-jesen/11-%20Organizaciona%20kultura;%20Ranko%20Lojic.pdf
13. Марковиќ М. (2003). *Пословна комуникација*, ИП Клио, Београд
14. Паунов, М. (1996). *Организациона култура*, СД "ДИНО-ИМ", Софија
15. Петковски, К. & Алексова, М. (2004). *Водење на динамично училиште*, Биро за развој на образованието, Скопје
16. Петковски, К. & Јанкуловска, П. (2006). *Деловно комуницирање-умешност во комуницирањето*, ИРИС-Р, Струга
17. Петковски, К. (1999). *Менаџмент во училиште*, Просветен работник, Скопје
18. Петковски, К. (2000). *Водството и ефективната комуникација*, Битола: Киро Дандаро

19. Петровска - Бешка, В. (1995). *КОНФЛИКТИ, што претставуваат и како се разрешиуваат*, Скопје: Филозофски факултет, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“
20. Печијарески, Љ. (2007). *Избрани проблеми од менаџмент и развој на човечки ресурси*, Прилеп: Економски факултет
21. Редактирани предавања од книга во печат на д-р Константин Петковски: „Стратегиски менаџмент“
22. Смилевски, Ц. (2000). *Предизвикот и мајсторството на организациските промени*, Скопје: ДЕТРА центар
23. Смилевски, Ц. (2001). *Менаџерското образование како стратегија за премин кон пазарно стопанство во Република Македонија*, Институт за социолошко и политичко правни истражувања: Скопје
24. Тодорова, С. (2008). *Применета економика: еволуција, правна и институционална рамка, потсистем и управување во современиот економски систем на Република Македонија/Софија Тодорова, Ванчо Узунов - Скопје: Правен факултет „Јустинијан Први“*
25. Трипуноски, М. (2010). *Менаџмент во стопанството и во јавниот сектор*, Скопје: ФОН-Универзитет
26. Шуклев, Б. (2004). *Менаџмент*, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Скопје

Б.) Литература со латинично писмо

1. Adair, J. (1986). *Effective team building*, Retrieved from: <http://www.scribd.com/doc/138240851>
2. Adair, J. (1987). *Effective Teambuilding*, London, Sidney & Aucland: Pan Books
3. Adair, J. (2005). *Developing tomorrow's leaders*, Retrieved from: <http://www.johnadair.co.uk/articles/Developingtomorrowsleaders.pdf>
4. Adair, J. (2007). *Develop Your Leadership Skills*, London and Philadelphia: KOGAN PAGE
5. Adair, J. (2007). *Develop your Lidership skills*, Retrieved from: <http://harnessfocus.webs.com/DEVELOP%20YOUR%20LEADERSHIP%20SKILLS-JOHN%20ADAIK.pdf>
6. Adičes, I. (1994). *Dijagnoza stilova upravljanja*, Prometej, Novi Sad
7. Adičes, I. (1994). *Životni ciklusi preduzeča: Kako i zašto preduzeča rastu i umiru i kako ih lečiti*, Novi Sad: Prometej i Beograd: Agora
8. Adičes, I. (2006). *Menadžment za kulturu*, Novi Sad: Adičes menadžment konsalting
9. Allan, J. (1996). *Motivating people*, Kogan Page
10. Argurys, C. (1976). *Organizational learning and effective management information systems: a prospectus for research*, Working Paper, Combridge: Harvard University

11. Beblin, M. R. (1993). *Management Teams: Why They Succeed or Fail*, Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.
12. Belasco & Stayer (1994). *Flight of the Buffalo: Soaring to Excellence, Learning to Let Employees Lead*, New York: Warner Books, Inc.
13. Belasco, J. A. (1990). *Teaching the Elephant to Dance. The Menager's Guide to Empowering Change*, New York: Plume Book
14. Bitel, L. (1997). *Liderstvo – stilovi i tehnike upravljanja*, Clio, Beograd
15. Bobinski, D. (2004). *Three keys to finding good managers*, Retrieved from: <http://www.management-issues.com/opinion/1491/three-keys-to-finding-good-managers>
16. Bogičević, B. (2003). *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd
17. Bronzic, M. (2012). *Biznis plan*, Izvadeno od: <http://www.slideshare.net/miroslavbronzic/kako-napraviti-kvalitetan-biznis-plan>
18. Brown, J. (1993). *Learning organizations*, Sarita Chawla and John Renesh; Produktivity press, Portland, Oregon
19. Buhler, P. (2002). *Human Resource Management*, D.B. A, M.B. A., New York
20. Burtonshaw-Gunn, S. (2009). *People management*, Retrieved from: <http://www.essentialtoolsseries.com/SpringboardWebApp/userfiles/estools/file/Chapter%205%20Operations%20Management.pdf>
21. Carrell, M. R. et al (1989). *Personnel/Human Resource Management*, Columbus: Merrill Publishing Company
22. Cascio, W. F. (1989). *Managing Human Resources – Productivity Quality of Working*, Life Profit Mc Grow – Hill Book Company, New York
23. Certo, S. M. (1994). *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics and the Global Environment*, Allyn and Bacon, Boston
24. Cherniss C. & Goleman D. (2001). *The emotionally intelligence work place*, Jossey - Bass, San Francisco
25. Clamen, M. (2004). *Lobiranje*, CLIO, Beograd
26. Clark, N. (1994). *Team Building: A Practical Guide For Trainers*, London: McGraw – Hill Bool Company Europe
27. Covey, S. R. (1992). *Principle-Centered Leadship*, New York: A Fireside Book
28. Daft, L. R. (1992). *Ogranization Theory and Desing*, Fourth Edition, West Publishing Company, Sain Paul
29. David, F. R. (1991). *Strategic Management*, New York: Macmilan Publishing Company
30. Dawson, P. (1994). *Organizational Change, A processual Approach*, Paul Champan Publishing Ltd., London
31. Dean, J. (1995). *Managing the Primary School*, New York: by Routledge
32. DeCenco & Robbins (1988). *Personnel/Human Resource Management*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall
33. Dent, F. E. (2006). *Umeče Liderstva*, Narodna biblioteka Srbije, Beograd

34. Department and Trade Industry. (2000) *People Development & Teamwork*, Retrieved from: http://www.dti.gov.uk/qualitypeople:TQM_development_pepole_teams
35. Dobrilović, M. (2010). *Efikasnost i efektivnost*, Izvadeno od: [http://www.ekof.bg.ac.rs/nastava/ekonomika_preduzeca/Milutin/2010/\(5\)%20Efikasnost%20i%20efektivnost.ppt](http://www.ekof.bg.ac.rs/nastava/ekonomika_preduzeca/Milutin/2010/(5)%20Efikasnost%20i%20efektivnost.ppt)
36. Dobrilović, M. (2013). *Ekonomika preduzeca*, Izvadeno od: http://www.ekof.bg.ac.rs/nastava/ekonomika_preduzeca/2013/Efektivnost%20i%20efikasnost.pdf,
37. Draker, P. (2003). *Moj pogled na menadžment* (Prevod sa engleskog), Novi Sad: Adižes
38. Draker, P. (2005). *Upravljanje u novom društvu*, [prevod Branislava Vukić, Marijana Curguz], - Novi Sad: Adižes
39. Draker, P. (2006). *Moj pogled na menadžment: ideje koje su unapredile menadžment: izbor dela o menadžmentu Pitera Drakera*/[prevod Branislava Vukić, Marijana Curguz], - 2. Izd - Novi Sad: Adižes
40. Dupuit, J. *Cost-benefit analysis*, Retrieved from: en.wikipedia.org/wiki/Cost-benefit_analysis
41. Ekonomski fakultet, Beograd. *Konflikti u organizaciji*, Izvadeno od: http://www.ekof.bg.ac.rs/nastava/posdiploma/organizaciono_ponasanje/doc/KONFLIKTI.pdf
42. Feldman, D. A. (1999). *Emotionally Intelligent Leadership - Inspiring Other to Achieve Results*, Leadership Performance Solutions
43. Fleming, I. (2006). *Upravljanje vremenom*, Valera, Beograd
44. French & Bell, Jr. (1990). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, Inc.
45. Frigon, N. & Jackson, H. (1996). *The Leader*, New York Amacom, – American Management Association
46. Frost, D. (1995). *Organizational Culture*, London
47. Galbraith, J. et al. (1993). *Organizing for the Future: The New Logic for Managing Complex Organizations*, San Francisko: Jossey-Pass Publishers
48. Grofee, R. & Gareth, J. (2003). *Why should anyone be lead by you, Leadership insights*, Harvarad Business School Press
49. Guzzo, A. R. & Sales, E. et al. (1995). *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers
50. Hackman, J. R. (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performance*, Harvard Business School Press, Boston
51. Halebić, J. *Ekonomika preduzeća*, Izvadeno od: http://www.ptf.unze.ba/nastava/EP/EP_ch_07b.ppt
52. Hammer & Champy(1994). *Reengineering the Cooperation: A Manifest for Business*, Newbury Park: Sage Publications
53. Hammer, M. & Champy, J. (1995). *Reengineering the Corporation-Manifesto for Business Revolution*, London: Nicolas Brealey Publishing

54. Harris, M. (1977). *Human Resource Management - A practical Approach*, Forth Worth, TX. Dryden
55. Harrison, M. I. (1987). *Diagnosing Organizations: Methods, Models, and Processes*, Newbury Park: Sage Publications.
56. Heleta, M. (1995). *Kvalitetom u svetu: sistem kvaliteta osnova za TQM*, Beograd: Magenta ZI
57. Hodžić, A. (2006). *Organizaciono struktuiranje preduzeća uslojeno njegovom strategijom i poslovnom politikom*, Izvadeno od: http://www.apeiron-uni.eu/apeironinenglish/Centar_za_izdavacku_djelatnost/Radovi%20u%20PDF-/Doktorski%20PDF/Abid_Hodzic.pdf
58. Howard, G. H. & Tamarkin B. (1992). *The Leader Within*, Harper Colins, New York
59. Hughs, R., Ginnett, R. & Curphy, G. (1996). *Leadership*, IRVIN Book Team
60. Idrizović, K. (2011). *Šta je to koordinacija?*, Izvadeno od: <http://www.chess.edu.rs/wp-content/.../03/ATT00263.pdf>
61. Isaacs, N. W. (1999): *Dialogue and the art of thinking toogether*, Currency New York
62. Katz, R. L. (1974). "Skills of an Effective Administrator", Harvard Business Review
63. Katzenbach, R. J. & Smith, K. D. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the Hight-Performance Organization*, New York: Harper Business
64. Koprić, I. *Teorija organizacije – neki pravci u razvoju*, Izvadeno od: https://www.pravo.unizg.hr/_download/repository/%5B45%5D/TEORIJA_ORGANIZACIJE_-_NEKI_PRAVCI_U_RAZVOJU.ppt
65. Korelc, T. (2007). *Organizacijska kultura*, Izvadeno od: <http://www.creatoor.com/organizacijska-kultura>
66. Kotter, J. (1996). *Leading Change*, Harvard Business Press
67. Kreitner, R. & Kinicki, A. (1992). *Organizational Behavior*, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
68. Lazar, M. (2010). *Organizacijska kultura in klima - Konkurečna prednost organizacije*, Izvadeno od: <http://www.ediplome.fm-kp.si/LazarMartina20101126.pdf>
69. Leap, T. L. & Crino, M. D. (1990). *Personnel/Human Resource Management*, Macmillan, New York
70. Lončarević, R. (2007). *Menadžment*, Beograd: Univerzitet Singidunum
71. Lončarević, R. (2007). *MENADŽMENT: PRINCIPI, KONCEPTI I PROCESI*, Beograd: Univerzitet Singidunum
72. Luthans, F. (1992). *Organizational behavior*, Hightstow: McGraw Hill, Inc.
73. Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*, New York: McGraw Hill
74. Mabey & Mayon-White (eds) (1993). *Managing Change (second edition)*, Paul Champan Publishing Ltd., London

75. Manske, F. M. Jr. (1990). *Secrets of Effective Leadership*, Columbia, US
76. Margerison, C. & Mc Cann, D. (1990). *Team Menagement: Praktikal New Approaches*, Mersury Books, London, Retrived from: Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behavior*, Prentice – Hall, New Jersey
77. Masić, B., Babić, L., Bojanović, DŽ. J., Dobrivoić, G. & Veselinović, S. (2010). *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Beograd: UNIVERZITET SINGIDINUM
78. Maslow, A. H. (1982). *Motivacija i ličnost*, Nolit, Beograd
79. Maslow, A. *Hierarchy of needs*, Retrieved from: <http://www.afirstlook.com/docs/hierarchy.pdf>
80. Maslow, A. *Maslow's hierarchy of needs*, Retrieved from: https://en.wikipedia.org/wiki/Maslow's_hierarchy_of_needs
81. Maslow, H. A. (2001). *O životnim vrednostima*, Beograd: IP Zarko Albulj
82. Maslow, H. A. (2004). *Psihologija u menadžmentu* (prevod Branislava Vukić, Marijana Curguz), Novi Sad: Adižes
83. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Organization*, McGraw-Hill, new York
84. Megginson, L. C. & Byrd, M. J. (1995). *Human Resource Management*, TH, DAME, Houston.
85. Mileham, P. & Spacie, K. (1996). *Transforming Corporate Lidership*, Pitman Publishing, London
86. Milisavljević, M. (2002). *Savremen strategiski menadžment*, Beograd: Instityt Ekonomskih Nauka
87. Mintzberg H. & Quinn, J. B. (1988). *The Strategy Process*, Englewood Cliffs (N. J.): Prentice-Hall
88. Nadle, D. et al. (1995). *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers
89. Noble, S. P. (1992). *Managing People: 101 Proven Ideas For Making You and Your People More Productive*, Boston. Mass.: Goldhirsh Group Inc.
90. Northouse, P. (2004). *Leadership-Theory and Praktice*, 33rd Edition, Sage Publikations, Inc, California
91. Ogbona, E. & Harris C. L. (1998). "Organizational Culture: It's Not What You Think...", *Journal of General Management*, Vol. 23, No. 3, pp. 35-48
92. Ouchi, W. G. (1982). *Theory Z*, New York: Avon Books
93. Palić, A. & Sundać, D. (1998). *Intelektualni capital*, I.B.C.C., Rijeka
94. Peeke, G. (1994). *Mission and Change*, Open University Press, Balmoor, UK
95. Peters, T. (1991). *Thriving on Chaos*, Handbook for A Management Revolution, New York: HarperPerenial
96. Petkovski, K. & Joshevska, F. (2013). *Motivation factors in educational organizations*, Confersence proceedings, Sofija: Technical university
97. Petz, B. (1985). *Psigologija rada*, Sholska kniga, Zagreb

98. Pheysey, D. (1993). *Organizational Cultures*, Routledge, London
99. Resnick, H. (1995). "Managing Organizational Change", Stonehouse & Drysdale (eds) Training for Change. Program Materials, pp. 623, Skopje: Centre for Management and Human Resource Development
100. Rolheiser, C. & Quinn, J. (1997). *Managing the Process of Change*, Soros Conference, Budapest
101. Rothaermel, F. T. (2012). *Strategic Management: Concepts and Cases*, McGraw-Hill/Irwin
102. Roy, R. (2006). *Situational Leadership and Empowerment*, Retrieved from: http://www.academia.edu/6167265/Situational_Leadership_and_Empowerment
103. Rue, L. W. & Byars, L. L. (1996). *Supervision-Key Link to Productivity*, Irwin/McCraw-Hill, Boston, Massachusetts
104. Savanović, S. (2011). *Efikasno delegiranje*, Izvadeno od: http://www.razvojkarijere.com/media/files/Efikasno_delegiranje.pdf
105. Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco
106. Schein, H. E. (1991). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers
107. Schein, H. E. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense About Culture Change*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers
108. Schultz, M. (1995). *On Studying Organizational Cultures*, de Gruyter, Berlin
109. Scoltz, C. (1987). *Corporate Culture and Strategy*, Long Range Planning, San Francisco
110. Sengi, P. (2007). *Peta disciplina: Umeće i praksa organizacije koja uči* (prevod Slobodan Dimić), Novi Sad: Asee
111. Sengi, P. et al (1999). *The Dance of Change*, New York: A Currency Book
112. Stace & Dunphy (1994). *Beyond the Boundaries: Leading and Re-creating the Successful Enterprise*, Sidney: McGraw-Hill Book Company
113. Stoner & Freeman (1989). *Management* (Fourth Edition), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hill
114. Stoner, A. F., Friman, R. E. & Gilbert, D. R. (1997). *Menadžment* (Prevod sa engleskog), Beograd: Zelnid
115. Sundać, D. (2009). *Intelektualni kapital*, Izvadeno od: http://eobrazovanje.mingorp.hr/UserDocsImages/Knjizica_intelektualni_kapital.pdf
116. Tichy, N. M. (1994). *Managing strategic change*, Skopje: Agencija SKAJ
117. Tichy, N. M. (1994). *Managing Strategis Change*, (прев. Стојанова, В. Управување со стратешки промени), Скопје: Агенција Скај
118. Torrington, D. & Hall, L. (1998): *Human Resource Management*, Prentice Hall Europe
119. Turk, W. (2008). *Motivate Your People for Project Success*, Retrieved from: www.dau.mil/pubscats/pubscats/atl/2008_07_08/tur_ja08.pdf

120. Vujić, D. (2012). *Organizaciona kultura i kvalitet usluga u javnom preduzeću*, Izvadeno od: [http://www.hrmvujic.com/img/pdf/ORGANIZACIONA% 20 KULTURA% 20 I% 20 KVALITET% 20 USLUGA.pdf](http://www.hrmvujic.com/img/pdf/ORGANIZACIONA%20KULTURA%20I%20KVALITET%20USLUGA.pdf)
121. Weisbord, M. R. (1994). *Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company
122. Whitaker, P. (1995). *Managing change in schools*, Open University Press
123. Wren, D. A. & Voich, D. Jr. (1993). *Menadžment - proces, struktura i ponašanje*, Privredni pregled, Beograd
124. Zander, A. (1994). *Making Groups effective*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers

ПРИЛОЗИ

Ве молиме прочитајте ги долунаведените искази и искажете ги Вашите ставови и мислења по однос на истите, со тоа што ќе заокружете една од оценките од **1** до **5**.

- 1** - воопшто не
- 2** - главно не/незадоволително
- 3** - просечно/доволно/задоволително/добро
- 4** - главно да/често
- 5** - целосно да/во голема мера

Менаџерот (раководителот), како водач на тимот, треба да биде способен да:						
1.	Прави темелна анализа на досегашните и на состојбите кои треба да се постигнат.	1	2	3	4	5
2.	Врши решавање на проблемите со: • собирање и средување на факти и дефинирање на информациите.	1	2	3	4	5
	• определување на можностите, алтернативите и проценување на иднината.	1	2	3	4	5
	• анализа и носење на објективно решение.	1	2	3	4	5
3.	• лична проценка и донесување на решение кое е во согласност со вредносните норми и принципи.	1	2	3	4	5
	Се стреми кон изнаоѓање максимален број варијанти за решавање на проблемите.	1	2	3	4	5
4.	Ги решава конфликтните ситуации по принципот „добива-добива“.	1	2	3	4	5
5.	Развива состојби во кои се прифаќа туѓото мислење.	1	2	3	4	5
6.	Развива состојби во кои чесноста е примарен фактор во работењето.	1	2	3	4	5
7.	Создава состојби во кои преовладуваат вредностите на организацијата кои се темелат на квалитет и резултати во работењето.	1	2	3	4	5
8.	Ја гради и ја развива филозофијата на организацијата.	1	2	3	4	5
9.	Развива состојби во кои е воспоставена атмосфера на ред и дисциплина.	1	2	3	4	5
10.	Развива состојби во кои точно се знае визијата за развој на организацијата, како и мисијата од која произлегуваат целите и задачите кои се донесуваат со консензус.	1	2	3	4	5
11.	Создава и ја чува организациската култура, единството на целите и професионалните односи на вработените.	1	2	3	4	5
12.	Создава „здрава“ организациска култура со: • етички особини (заемна доверба и почит, одговорност, доследност, совесност, грижа за членовите на тимот).	1	2	3	4	5
	• особини кои се однесуваат на општата комуникација (самокритичност, критика која не навредува, флексибилност и љубезност).	1	2	3	4	5
	• особини кои се однесуваат на тимската работа (секој член на тимот да го пронајде своето место, активно слушање, аргументираност, прифаќање на разликите, заедничко поставување на целите и нивно постигнување).	1	2	3	4	5
13.	Воспоставува професионални односи со политичките фактори кои се дел од општото надворешно опкружување.	1	2	3	4	5

14.	Воспоставува професионално-деловни односи со институциите на локалната самоуправа.	1	2	3	4	5
15.	Гради односи и врски со невладините организации кои позитивно се рефлектираат врз успешноста на организацијата.	1	2	3	4	5
16.	Воспоставува добри односи со бизнис секторот во функција на развој на успешноста на Вашата организација.	1	2	3	4	5
17.	Врши прилагодување на организацијата според изградените социо - културни фактори на општествената средина.	1	2	3	4	5
18.	Развива професионална и транспарентна соработка со медиумите.	1	2	3	4	5
19.	Умее објектите, просторот и опремата да ги организира во функционална целина.	1	2	3	4	5
20.	Создава оптимални услови за работа.	1	2	3	4	5
21.	Ја подобрува работната технологија и ги осовременува средствата за работа.	1	2	3	4	5
22.	Создава оптимални услови за работа кои го подигнуваат нивото на Вашата организација до степен на препознатливост.	1	2	3	4	5
23.	Создава оптимални услови за работа во кои преовладува чувството за припадност кон организацијата на секој нејзин член.	1	2	3	4	5
24.	Изнаоѓа различни финансиски извори.	1	2	3	4	5
25.	Врши успешен пласман на производите/услугите.	1	2	3	4	5
26.	Ги намалува трошоците за работа, а истовремено го подобрува квалитетот на производите/услугите.	1	2	3	4	5
27.	Креативно инвестира во нови процеси на работа.	1	2	3	4	5
28.	Регрутира работна сила која успешно ги извршува задачите на слободните работни места.	1	2	3	4	5
29.	Има објективно поставени и практично применливи методи, инструменти и постапки со цел да изврши правилна селекција на кандидати за соодветните слободни работни места.	1	2	3	4	5
30.	Организира обуки на човечките ресурси во функција на поуспешно извршување на задачите на конкретното работно место.	1	2	3	4	5
31.	Организира процес на воведување на кадарот при пополнување на слободните работни места.	1	2	3	4	5
32.	Има објективно формулирани критериуми и инструменти за оценување на перформансите на човечките ресурси.	1	2	3	4	5
33.	Има изградени методи за вреднување на работата и систем за плаќање на човечките ресурси.	1	2	3	4	5
34.	Гради организациски ситем во кој се применува концепцијата за кариерен развој според начелото на еднаквост.	1	2	3	4	5
35.	Определува квалитетни критериуми кои се имплементираат во целокупниот процес на работа.	1	2	3	4	5
36.	Поставува и применува норми на работа кои се темелат на отворена комуникација, консензус при одлучувањето, независност и непристрасност во проценувањето.	1	2	3	4	5

37.	Развива етички норми кои се значаен сегмент од неговото однесување подеднакво кон сите вработени.	1	2	3	4	5
38.	Гради објективно остварливи стандарди кои овозможуваат споредување на актуелните со очекуваните обележја и резултати во работата.	1	2	3	4	5
39.	Развива објективни состојби за дефинирање и извршување на активностите во организацијата во согласност со законската легислатива.	1	2	3	4	5
40.	Ја поставува целокупната работа во организацијата врз принципите на еднаквост и недискриминација.	1	2	3	4	5
41.	Создава услови за извршување на активностите во организацијата кои се темелат врз професионализам кој континуирано се надградува.	1	2	3	4	5
42.	Ги почитува принципите на транспарентност и доверливост.	1	2	3	4	5
43.	Гради политика за работа во која нема конфликт на интереси.	1	2	3	4	5
44.	Гради политика за работа која го поттикнува доживотното учење и кариерниот развој на секој член на организацијата.	1	2	3	4	5
45.	Ја темели организацијата врз дефинирана политика за работа која произлегува од строго определени правила и процедури.	1	2	3	4	5
46.	Врши дневно, неделно, месечно и годишно планирање на својата работа.	1	2	3	4	5
47.	Врши системско споредување на планираните со реализираните активности.	1	2	3	4	5
48.	Го цени своето, но и времето на своите вработени.	1	2	3	4	5
49.	Поттикнува промени со цел да се откриваат нови можности во работењето.	1	2	3	4	5
50.	При почитување на сопственото и времето на вработените води сметка за: поставување на целите, планирање на активностите, носење на решенијата, реализирање на активностите и контрола во работата.	1	2	3	4	5
51.	При менаџирање на времето:	1	2	3	4	5
	• врши планирање на времето.	1	2	3	4	5
	• утврдува приоритети.	1	2	3	4	5
	• врши делегирање на обврски.	1	2	3	4	5
	• врши координирање на активностите на тимовите.	1	2	3	4	5
	• развива соработка по својот личен пример.	1	2	3	4	5

Во Вашата организација менаџерот

52.	Има соодветни перформанси за формирање и водење на тимовите.	1	2	3	4	5
53.	Има лични карактеристики за воспоставување на „здрава“ клима за работа.	1	2	3	4	5
54.	Воспоставува и гради функционална организациска култура.	1	2	3	4	5

Ваши забелешки
