



УЛОГАТА НА ЛИДЕРОТ ВРЗ ЕФЕКТИВНОСТА НА ТИМОВИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Д. Салтировски¹, Т. Мицески²

Апстракт

Константните промени во организациската структура, зголемената количина на информации, новите концепти на работа создадоа потреба од работење во тимови. Тимската работа претставува современа форма на организација којашто е исклучително важна за ефективно извршување на задачите на вработените, а со тоа и зголемување на успешноста на целата организација.

Содржината на овој труд ќе биде насочена кон развојот на лидерството во тимовите и анализа на теорискиот концепт и праксата во современото работење, истакнувајќи го посебното значење на лидерството во тимот како услов за унапредување на работата, подобар квалитет и постигнување поголема ефективност во организацијата.

Клучни зборови: *тимско работење, тим, лидерство, ефективност, организација, современо работење.*

THE ROLE OF LEADER ON THE TEAMS EFFECTIVENESS IN THE ORGANIZATION

D. Saltirovski³, T. Miceski⁴

Abstract

Constant changes in the organizational structure the increased quantity of information, the new concepts of work generated the need for team working. Team work represents a modern form of organization which is extremely important for the effective execution of the employees tasks which highly increase the effectiveness of the entire organization.

The content of this work will be focused on development of the team leadership and analysis of the theoretical concept and practice in the contemporary work, emphasizing the special importance of the leadership in the team as a condition for improving the performance, quality and achieving greater efficiency in the organization.

Key words: *Teamwork, team, leadership, efficiency, organization, contemporary work.*

¹ Дејан Салтировски, магистрант, Универзитет „Гоце Делчев“, Економски факултет -Штип, d.saltirovski@yahoo.com

² Проф. д-р Трајко Мицески, редовен професор, Универзитет „Гоце Делчев“, Економски факултет - Штип, trajko.miceski@ugd.edu.mk

³ Dejan Saltirovski, magistrant, Goce Delcev University, Faculty of Economics-Stip, d.saltirovski@yahoo.com

⁴ Prof.Dr.Trajko Miceski, regular professor, Goce Delcev University, Faculty of Economics-Stip, trajko.miceski@ugd.edu.mk



Вовед

Во ова модерното и динамично деловно работење менаџерот (лидерот) не треба да биде фокусиран само на остварувањето на профит по секоја цена, туку и на вработените коишто ги води, на проблемите и ефектите, на емоциите и активностите. Поделбата на работата, унапредувањето на знаењето, економските показатели, новите улоги на вработените и акцентирањето на нивните потреби во управувањето придонесуваат на остварување кон нов пристап во работењето којшто во својата онова ќе се темели на лидерството и тимската работа. Всушност, создавањето и работата во тимови збирно овозможува далеку поголеми резултати од збирните резултати на поединците работејќи индивидуално.

За формирање и функционирање на еден тим е потребно да се процени потребата од истиот, постоење на критична маса од активности, обезбедување на доволен број на личности со соодветни квалификации и подготвеност за интеракција и прифаќање на заедничките вредности. За успешен тим се потребни јасни очекувања и формулирање на заедничка цел, отворена комуникација и искреност помеѓу членовите во тимот.

Во трудот, покрај кратките елаборации за лидерството и тимската работа, се презентирани и резултатите од емпириско истражување преку табеларен и графички приказ.

Лидерството и тимското работење

Тимската работа е карактеристика на современото работење поврзано со изведување на сложени активности, бидејќи така се интегрираат и насочуваат знаењето и искуството на сите членови во решавањето на истиот проблем. Но за да резултира успешно тимската работа, членовите на тимот треба меѓусебно да комуницираат и да совладаат одредни вештини и правила, а за сето тоа да функционира правилно секако е потребно лидерство. Успешното лидерство бара личен и професионален развој и тоа не само на лидерот, туку и на секој поединец во тимот.

Лидерството како способност на една личност да влијае врз другите, така што тие би соработувале преку активности насочени кон остварување на целите на организацијата, упатува на целосна соработка помеѓу лидерите и следбениците. Основната задача на лидерот не се состои само од обликување на однесувањето на следбениците, туку и од мотивирање, соработка и уверување на луѓето кон следењето на одредена визија.

За воспоставување на здрава атмосфера за работа најголемата одговорност ја има лидерот, па затоа за да ја оствари таа цел тој треба да создаде клима каде што заедно со останатите членови на тимот ќе развие чувство на поврзаност и ќе го изразува своето мислење, притоа не нарушувајќи го правото на другите членови да го изразат своето мислење. Лидерството во тимот се изразува преку фактот на фокусирање кон тимот како целина, а не поединечно управување со секој член на тимот. Ефективниот лидер претставува и ефективен член на тимот.⁵ А за да биде ефективен тој истовремено треба да се грижи и за функциите за задачите и за функциите за одржување.⁶ Функциите на задачите се однесуваат кон завршувањето на работата, односно тоа се активностите на членовите на тимот коишто се насочени кон постигнување на целите. Функциите на

⁵ Glen Parker (2007), Team player and teamwork: The new reality, John Willey and son, CO, str.116

⁶ Кен Бланчард, Д.Кару и Ј.Париси-Кару (2009), Менаџерот „една минута“ создава високоэффективни тимови; ИКОНА, Скопје, стр.81



одржување се насочени кон создавање на кохезивност и хармонија во тимот и градење на позитивни меѓусебни односи.

Секој лидер треба да се раководи од демократските принципи и начела, уважувајќи и штитејќи го достоинството на секој член на тимот. Поттикнувањето на креативното мислење, охрабрувањето на когнитивните конфликти, обезбедувањето на адекватни услови за работа, охрабрување и унапредување на тимската работа се само дел од задачите што ги има лидерот во тимот. За да се создаде добар тим треба да постои добар лидер којшто ќе му служи на тимот, бидејќи доброто лидерство не претставува шефување туку водење, инспирирање и мотивирање на следбениците во правец на остварување на заедничките цели. Затоа позади секој успешен тим постои успешен лидер со јасно определени цели и очекувања во заедничката работа во атмосфера на добра комуникација и искреност помеѓу членовите на тимот.

Така според една од најосновните дефиниции, лидерството претставува процес на поттикнување на другите за преземање на активност во правец кон заедничка цел или процес преку којшто поединецот влијае на групата поединци за постигнување на заедничката цел.⁷

Лидерот треба да го разбере човечкото однесување, да биде во состојба да оствари комуникација, да ги мотивира и води другите за остварување на целите на организацијата. Под лидерство подразбираме водење на другите со влијание засновано на изграден авторитет и личен пример, тоа значи одене пред нив, со нив и помагање за постигнување успех.⁸

Лидерството е процес којшто се одвива помеѓу лидерот и следбениците, односно збир од луѓе на коишто тој влијае, но тоа е и во обратен правец, и следбениците влијаат на лидерот.⁹

Современите концепти на лидерство сè повеќе ја нагласуваат хоризонталната координација што е спротивставено на постарите сфаќања. Според современите сфаќања лидерот и следбениците се на исто ниво и се нагласува фактот дека лидерот е ефективен толку колку што се ефективни неговите следбеници.

Во новите истражувања следбениците се дефинирани како соработници коишто заедно со лидерот ќе придонесат за остварување на целите и успехот на организацијата, користејќи двонасочна, меѓусебна и интерактивна комуникација, бидејќи на лидерот му се потребни соработници, а не следбеници за остварување на резултати¹⁰.

И покрај многуте различни дефиниции и сфаќања, сепак лидерството претставува работна активност ориентирана кон постигнување на дадени цели, водење на група или организација.

Суштината на лидерството претставува создавање на позитивна работна клима и позитивен однос, како и заемо чувство на доверба помеѓу лидерот и следбениците, па тие го прифаќаат неговото влијание поради тоа што го сакаат, почитуваат и се идентификуваат со него, а не поради положбата којашто произлегува од неговиот формален авторитет, исклучувајќи каков било вид на принуда.

⁷ Peter G. Northouse (2001), Leadership theory and practice, Second edition, Sage Publication, INc

⁸ Мицески Т., (2011), Лидерство, интернет материјал, УГД, Штип, стр.6

⁹ Roming, D., (2001), Side by side Leadership, Achiving Outstanding Results Together, Bard Press, Austin, Atlanta, стр.28

¹⁰ Roming, D., (2001), Side by side Leadership, Achiving Outstanding Results Together, Bard Press, Austin, Atlanta



Влијанието на лидерите во тимското работење

Лидерот претставува централна личност и неговата улога во тимот е најкомплексна бидејќи создавањето на успешен тим подразбира креирање на заеднички цели кон кои ќе се стремат сите негови членови и работни активности насочени кон остварување на тие цели. Во современото работење можат да бидат успешни само оние лидери кои работат тимски, ги мотивираат соработниците и ги поттикнуваат на креативен однос кон исполнувањето на задачите.

За да може лидерот успешно да го води својот тим тој треба да совлада одредени улоги коишто влијаат на поттикнувањето на вработените. Едни од најважните улоги на лидерот се¹¹:

1. Поставање на цели на тимот-пред тимот мора јасно да се формулираат проектните задачи, да се продискутираат сите важни факти и услови за извршување на активностите, како и да се побара мислење за најдобрите начини на реализација.
2. Помагање на соработниците во остварувањето на целите - преку постојана соработка треба да се воочат постојаните проблеми и да се овозможи соодветната неопходна помош.
3. Координација на работата во тимот - лидерот треба на секој член од тимот да му одреди активности за коишто ќе биде лично одговорен, да му укаже на важноста од неговата работа и исто така да обезбеди меѓусебна поддршка и помош помеѓу членовите.
4. Помагање на вработените да се вклучат во тимот - пожелно е тимот да се состави од поединци коишто меѓусебно добро се сложуваат. Секој тим треба да се состави врз основа на анализа од потребите на проектот и според релевантните квалификации и искуства. Тимот треба да има заедничка цел и способност да раководи со активностите и односите.
5. Поттикнување на личноста - при работата во тимот лидерот има можност одблизу да се запознае со секој член на тимот. Всушност, преку поттикнување и постојано унапредување на вештините на лидерот и соработниците се унапредува раководењето.

Лидерот на тимот мора да биде личност со позитивен дух, со изразен ентузијазам, којшто преку давање на личен пример ќе ги води членовите создавајќи ефективен и успешен тим.

Формирање и карактеристики на на правилниот тим

Основа за функционирање на секој тим е довербата. Како што е потребно многу време за таа да се изгради, така и за многу кратко може да се сруши. За да се изгради атмосфера на доверба во еден тим потребно е секој член од тимот да има јасни и конзистентни цели, да биде отворен и коректен, да ги поддржува подеднакво другите членови на тимот да презема одговорност за активностите и резултатите, да ги почитува туѓите ставови и да ги осеќа и разбира потребите на другите членови на тимот. Тоа е важно бидејќи успехот на целината, односно на тимот зависи од усогласеноста на различните делови односно на членовите на тимот во функција на целината.

¹¹ <http://edukacija.rs/poslovne-vestine/menadzment/timovi-grupe-i-timski-rad>, пристапено на 1.4.2017 г.

Правилниот тим постигнува исклучителни резултати тогаш кога има поставени високи цели, колку што проблемот е поголем толку и предизвикот за членовите е поголем, а со тоа и потребата од споделување на меѓусебното знаење и способност. Постојат неколку основни карактеристики на правилниот тим, а тоа се:¹²

1. *Мал број на членови* - тимовите не треба да бидат големи бидејќи во спротивен случај членовите нема да можат добро да се запознаат со јаките и слабите страни на секој поединец, а тоа е важно за понатамошното функционирањето на тимот.
2. *Заедничка одговорност и заеднички резултат* - на тимот не му треба шеф којшто ќе заповеда, наместо тоа членовите на тимот треба заеднички да донесуваат одлуки.
3. *Соодветни вештини* - тимот треба да има соодветни квантни знаења и вештини коишто се неопходни за квалитетно вршење на работата. Освен специјалистичките и стручните знаења секој од членовите треба да поседува и способност за анализирање и решавање на проблеми. Добрата комуникација, учењето и личниот развој се темел на квалитетниот тим.
4. *Цел за постоењето на тимот* - менаџментот треба да ги дефинира границите на делување и опсегот на авторитетот на тимот, но и да биде подготвен да ги коригира ако тоа е потребно.
5. *Јасно дефинирани цели* - целите се поврзани со смислата за постоење на тимот. Јасните цели му помагаат на тимот да ја фокусира својата сила кон нивно остварување. Јасните цели им овозможуваат на членовите на тимот да го видат напредокот и да ги препознаат резултатите од својата работа.
6. *Општ пристап*, членовите на тимот треба да имаат согласување околу општите прашања за тоа кој што работи, како се координираат активностите, како се поставуваат плановите, која методологија се применува и слично.

Создавањето на еден таков тим којшто ќе ја интегрира различноста ќе го унапредува процесот на комуникација и процесот на работа, создавајќи синергиски ефект и широки хоризонти за работа ќе придонесе за зголемување на продуктивноста на организацијата, а со тоа и постигнување на значајни резултати во своето работење.

Избор на членовите на тимот

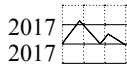
Секој успешен тим се одликува со дух на заедништво, доверба, посветеност кон целите и лојалност кон тимот. При формирањето на тимот и изборот на неговите членови треба да се регрутираат личности чишто вештини ќе бидат во согласност со потребите на тимот, притоа земајќи ги предвид и личните карактеристики на поединецот, нивната енергија, решителност и креативност.

Изборот на членовите на тимот треба да се заснова на следните постапки:

1. *Изготвување на прашалници за карактеристиките на поединците и функциите во рамките на тимот* - овие прашалници треба да содржат одредени елементи и карактеристики за личноста, како што се¹³:

¹² Katzenbach, J. R. and Smith, D.K. (1993), *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organisation*, Harvard Business School, Boston - See more at: <https://www.praxisframework.org/library/katzenbach-and-smith#sthash.PvVEcmib.dpuf> 22.04.2017

¹³ Jovanovic-Bozinov M., Zivkovic M., Cvetkovski T., (2007), *Organizacisko ponasanje, drugo izmenjeno izdanie*, Megatrend univerzitete, Beograd, str.34



- професионално искуство и квалификации,
- искуство во тимска работа,
- техничко знаење и степен на подготовка,
- комуникациска способност,
- подготвеност за прифаќање на ризик и одговорност,
- самодоверба.

Преку проверка на квалификациите, знаењата и искуството менаџментот по пат на прашалници и интервју треба да утврди како и во кој поглед секој од кандидатите се вклопува во тимскиот концепт на работа.

2. *Избор на лидер на тимот* - при изборот на лидерот во тимот пожелно е да учествуваат и другите членови на тимот ако е тоа возможно. Праксата досега покажала дека при тимската работа ефикасниот лидер е поединецот којшто ги поседува следните карактеристики:

- способност да ги слуша другите,
- да ги поттикнува членовите на тимот кон колективност,
- подготвеност за прифаќање на очекувани и неочекувани ризици,
- секогаш да поседува компетентни информации,
- да биде подготвен да им помага на другите членови,
- да умее да го одржи ентузијазмот кај членовите на тимот.

За да се постигне правилно функционирање на тимот, лидерот треба да ги поттикнува членовите на креативност и иновативност, балансирајќи го степенот на контрола и самостојност на секој член.

3. *Избор на членови на тимот* - секој член на тимот со оглед на својата способност, знаење, интерес и поединечни особини зазема значајно место во тимот при насочувањето, анализата, одлучувањето или пак одржувањето на добрите меѓучовечки односи¹⁴. Тимската работа бара тимски играчи и таа е заснована на вештините, способностите и квалитетите на нејзините членови.¹⁵ Кога помеѓу членовите на тимот постои високо ниво на совесност и заемно усогласување тогаш и ефективноста е поголема, бидејќи членовите секогаш точно си го извршуваат својот дел од задачите и им нудат помош и поддршка на другите членови.

Ефективноста на тимот е предодредена од сложената интеракција помеѓу карактеристиките, односно помеѓу личните особини на членовите на тимот и од природата на задачите на тимот¹⁶.

Емпириско истражување

За поцелосно осознавање на улогата на лидерот врз ефективноста на тимовите во организацијата, покрај теоретско истражување, се направи и емпириско истражување.

При истражувањето се користени квалитативни и квантитативни методи, како и техники на истражување и тоа: *анализа, анкета, набљудување и статистичка обработка на податоците*.

Со анкетата беа опфатени испитаници од организации на територијата на општините: Штип, Делчево, Берово и Пехчево. Вкупно беа дистрибуирани 130

¹⁴ Belbin R.M., (2010), Management teams-Why they succeed or fail, 3rd ed. Butterworth Heinemann, London, str.125

¹⁵ Glen Parker (2007), Team players and teamwork the new reality, John Willey and son, Co., str.70

¹⁶ Gareth Jones and Jennifer Smith (2008), Sovremen menadzment, Global Communication, Skopje, str.88



прашалници, а исто толку беа и целосно одговорени и обработени. Од вкупниот број на прашалници 50 беа наменети за менаџер-лидерите во тимот, а 80 беа наменети за членовите на тимот односно останатите вработени.

Главната или основна хипотеза во нашето емпириско истражување ќе биде заснована на тврдењето дека „лидерот со своите карактеристики, вештини, посветеност на работата и почитување на соработниците и вработените има значајно влијание врз ефективноста на тимската работа, а со тоа и на постигнување на успех на организацијата“.

Во понатамошниот текст се презентирани одговорите на испитаниците за секое прашање од анкетниот прашалник, со пресметан X^2 - тест и коефициентот на контингенција, како табеларен и графички приказ.

Првото прашање го формулиравме на следниот начин: *Дали сметате дека во Вашата организација се работи тимски?*

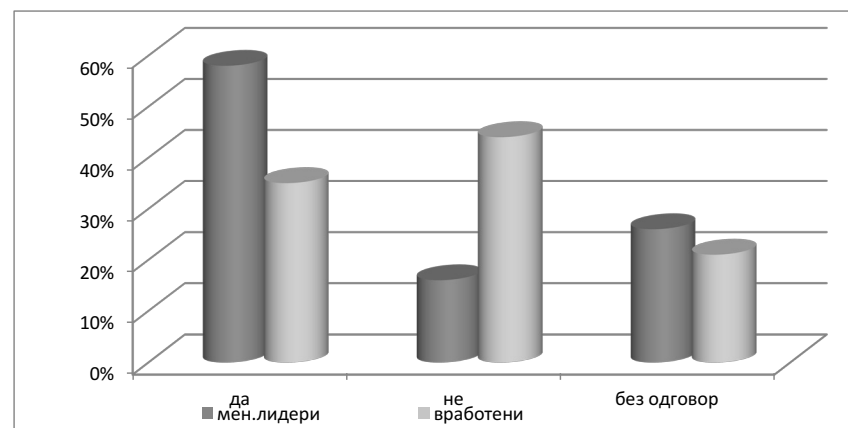
Добиените и обработените одговори се прикажани во табелата и во графиконот кои следат:

Табела 1. Одговори на испитаниците за применување на тимскиот концепт на работа во организацијата

Table 1. Respondents answers for applying of team working concept in the organization

1. Дали во Вашата организација се работи тимски?	Менаџер-лидери	Вработен и	Вкупно	Менаџери-лидери %	Вработени %
Да	29	28	67	58%	35%
Не	8	35	33	16%	44%
Без одговор	13	17	30	26%	21%
Вкупно	50	80	130	100%	100%

Графичкиот приказ е:



Графикон 1. Графички приказ на добиените резултати



Chart 1. Graphical display of the results

Од добиените резултати може да се види дека мислењата на лидерите и вработените не се идентични. Потврдно одговориле 58% од лидерите и 35% од вработените што секако не е процент за занемарување, но повисока разлика имаме кај вториот понуден одговор, односно со „не“ одговориле само 16% од лидерите, додека пак кај вработените тој процент е поголем и изнесува 44%. Без одговор се 26% од лидерите и 21% од вработените. Од добиените резултати ќе извршиме χ^2 тестирање коешто е претставено во следната табела.

Табела 1-А. Пресметка на χ^2 тест

Table 1-A. Calculation of χ^2 Test

f_1	f_o	$f_1 - f_o$	$(f_1 - f_o)^2$	$(f_1 - f_o)^2 / f_o$
29	22	7	50,08	2,284
28	35	-7	50,08	1,428
8	17	-9	72,91	4,408
35	26	9	72,91	2,755
13	12	1	2,14	0,185
17	18	-1	2,14	0,116

$$\chi^2=11,176$$

$$C=0,281$$

Добивме пресметана вредност за χ^2 тестот која изнесува 11,176 која значително поголема од табличната вредност за 2 степени на слобода и ниво на веројатност 0,05 и изнесуваше 5,991 што значи дека изказите на лидерите и вработените значително се разликуваат што јасно се гледа и од табеларниот и графички приказ. Висината на коефициентот на контингенција изнесува 0,281 што претставува слаб интензитет на меѓусебна поврзаност на изказите на испитаниците.

Според тоа ја отфрламе работната хипотеза која гласи: „лидерот со своите карактеристиките, вештини, посветеност на работата и почитување на соработниците и вработените има значајно влијание врз ефективноста на тимската работа, а со тоа и на постигнување на успех на организацијата“.

Со тоа ова истражување добива значајност за согледување на состојбите, а со тоа за поттикнување на менаџерите за континуирано нивно оспособување и поголема примена на тимскиот концепт на работење во својата пракса.

Второто прашање гласеше вака: Дали сметате дека Вашиот тим е составен од стручни, компетентни и одговорни членови, посветени на својата работа?

Во следната табела се распределени одговорите на испитаниците.

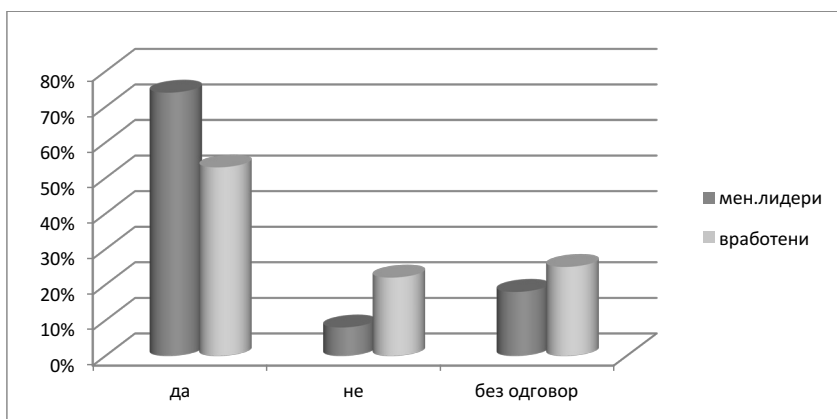
Табела 2. Членовите на тимот се стручни, компетентни и одговорни

Table 2. Members of the team are professional, competent and responsible

2. Дали Вашиот тим е составен од стручни, компетентни и одговорни	Менаџер-лидери	Вработен и	Вкупн о	Менаџер-лидери %	Вработен и %

членови?					
Да	37	42	79	74%	53%
Не	4	18	22	8%	22%
Без одговор	9	20	29	18%	25%
Вкупно	50	80	130	100%	100%

Графичкиот приказ по ова прашање изгледа вака:



Графикон 2. Графички приказ на одговорите на испитаниците на прашање 2
Chart 2. Graphical display of the respondents answers on question 2

Од добиените одговори се гледа дека помеѓу одговорите на испитаниците нема многу големи разлики, така што 74% од лидерите и 53% од вработените имаат мислење дека тимовите во коишто работат се составени од компетентни и одговорни лица. Со тоа мислење не се сложуваат само 8% од лидерите и 22% од вработените, додека без одговор биле 18% од лидерите и 25% од вработените. По однос на ова прашање нема некои очигледни разлики во ставовите на лидерите и вработените, но сепак во следната табела ќе ја пресметаме и вредноста на χ^2 тестот за тоа да го потврдиме.

Табела 2-А. Пресметка на χ^2 тест
Table 2-A . Calculating of χ^2 Test

f_1	f_o	$f_1 - f_o$	$(f_1 - f_o)^2$	$(f_1 - f_o)^2 / f_o$
37	30	7	43,76	1,440
42	49	-7	43,76	0,900
4	8	-4	19,91	2,352
18	14	4	19,91	1,470
9	11	-2	4,64	0,416
20	18	2	4,64	0,260

Пресметаната вредност на $\chi^2 = 6,839$



$C = 0,224$

Добивме вредност на χ^2 -тестот од 6,839 којашто сепак е поголема од табеларната вредност, па затоа и покрај тоа што очигледно нема некои значајни разлики во одговорите на испитаниците, испитувањето ни го потврди токму спротивното, што покажува дека нашето истражување е од значење на оваа тема. Коefициентот на контингенција е со вредност од 0,224, што претставува слаб интензитет на поврзаност помеѓу дадените варијабли.

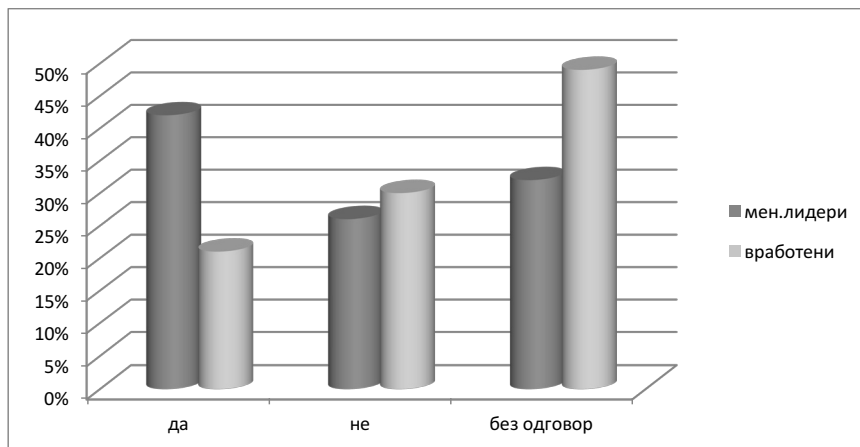
Третото прашање беше следното: *Дали во Вашиот тим постојат развиени пријателски односи помеѓу членовите базирани на почит, доверба и разбирање?*

Одговорите од прашањето се презентирани во следната табела:

Табела 3. Во тимот постојат развиени пријателски односи помеѓу членовите
Table 3. In the team there are friendly relationships between members

3. Дали во Вашиот тим постојат развиени пријателски односи помеѓу членовите?	Менаџер-лидери	Вработени	Вкупно	Менаџер-лидери %	Вработен и %
Да	21	17	62	42%	21%
Не	13	24	25	26%	30%
Без одговор	16	39	53	32%	49%
Вкупно	50	80	130	100%	100%

Следи графички приказ на обработеното прашање:



Графикон 3. Графички приказ на одговорите на испитаниците на прашање 3
Chart 3. Graphical display of the respondents answers on question 3

Од дадените одговори можеме да видиме дека тие се доста различни. Дека во тимот постојат развиени пријателски односи одговориле 42% од лидерите и 21% од вработените. Негативно на ова прашање одговориле 26% од лидерите и 30% од вработените, а без одговор се 32% од лидерите и 49% од вработените. Сепак процентот без одговор на ова прашање не е мал и ни дава до знаење дека доста добар процент од испитаниците се на ставот дека во тимот нема воспоставени добри пријателски односи. Дали постои содејствие помеѓу одговорите на лидерите и вработените ќе конкретизираме со помош на χ^2 тестот и следната табела.

Табела 3-а. Пресметка на χ^2 тест
 Table 3-a. Calculation of χ^2 Test

f_1	f_o	$f_1 - f_o$	$(f_1 - f_o)^2$	$(f_1 - f_o)^2 / f_o$
21	15	6	40,76	2,789
17	23	-6	40,76	1,743
13	14	-1	1,51	0,106
24	23	1	1,51	0,067
16	21	-5	26,56	1,256
39	34	5	26,56	0,785

$\chi^2=6,746$
 $C=0,222$

Од добиената вредност на χ^2 тестот којашто изнесува 6,746 и е повисока од табеларната за 2 степени и 0,05 ниво на веројатноста која изнесува 5,991 можеме да заклучиме дека помеѓу одговорите на испитаниците постојат големи разлики и тие не си содејствуваат. Коефициентот на контингенција изнесува 0,222 и покажува слаб интензитет на поврзаност помеѓу одговорите на лидерите и вработените.

Согледувања по емпириското истражување

Од извршеното емпириско истражување и обрабените и пресметаните податоци може да се заклучи дека кај сите одговори пресметаната вредност на χ^2 тестот е поголема од теоретската која е зададена на 5,991. Исто така и коефициентот на контингенција кој се движи од 0,222, па до 0,594, покажува дека помеѓу одговорите на испитаниците постои слаб до умерен интензитет на поврзаност.

Врз основа на добиените резултати од извршената анализа и врз основа на сознанијата до коишто дојдовме можеме да заклучиме дека во испитуваните организации *лидерите* на тимовите не поседуваат доволно карактеристики коишто се потребни за ефективно работење. Истите треба интензивно да се посветат кон остварување на визијата, мисијата и целта на организацијата, кон креирање на позитивна работна атмосфера заснована на меѓусебна доверба, почит и поддршка и кон адаптирање на својот лидерски стил во зависност од потребите и способностите на вработените, како и од моменталната состојба, посветувајќи се на постојан развој на тимското работење, а со тоа и на целата организација. Поради тоа е потребно зајакнување на свеста кај лидерите за нивното влијание врз ефектот од тимската работа, како и влијанието на тимската работа врз продуктивноста на организацијата, бидејќи ефективната тимска работа претставува



дел од современата организација и е високовреднувана вештина во современото бизнис работење.

Преферирање на активности за подигнување на влијанието на лидерот врз ефективноста на тимското работење

Добро екипираниот тим претставува моќна алатка со чијашто помош секоја работа може да се направи побрзо, поефикасно и со помалку напор. Овој факт му е многу добро познат на секој добар лидер и затоа тој треба да се стреми кон создавање на чувство на припадност и благосостојба кај сите членови на тимот.

Лидерот своите соработници треба да ги организира по принципот на хармоничност и координираност што, всушност, ја прави неговата улога пресудна во обединувањето на тимот околу визијата и остварувањето на целите на организацијата. Всушност, поради тоа, тој е и создаден и во таа насока се очекува и негово активно учество и ангажирање.

Формирањето, а со тоа и правилното екипирање на ефективен тим, претставува еден долг процес. На ефективноста на тимот лидерот влијае така што го подобрува квалитетот на сите негови составни делови односно членови, но исто така многу е важно, покрај компетентноста на членовите, и нивната подготвеност за работа и соработка со другите членови на тимот.

Влијанието на лидерот врз членовите на тимот треба да биде насочено кон разбирањето на фактот дека никој на овој свет не е толку паметен колку што се сите заедно ако се синхронизирани и хармонични.

Лидерот, исто така, треба да влијае и врз системот на наградување во тимот, така што тој треба да ја фаворизира, пред сè, кооперативноста пред конкурентноста изнаоѓајќи го правилниот баланс помеѓу наградите коишто се однесуваат на индивидуалниот придонес и наградите коишто се однесуваат на придонесот на целиот тим.

Правилно усогласениот и вешто составен тим со кој што раководи добар лидер поседува многу голема моќ. Кога сите делови на тимот се во хармонија се создава една нова вредност во вид на синергија. Тоа на едноставен начин значи дека тимот поседува многу поголема моќ и енергија во однос на комплетниот збир на енергијата на сите поединци заедно, односно сите членови на тимот остваруваат заедно многу поголем резултат збирниот резултат на сите негови поединечни резултати.

Тимот којшто е организиран на ниво на синергија поседува многу висок морал, висока колективна свест, задоволство на членовите и што е најважно е многу поефективен. Денес времиња кога секој може да работи сè и тоа без никаква одговорност се минато и затоа секој лидер треба да ја афирмира тимската работа, така што со тоа ќе придонесе и за подобри резултати од работата на неговата организација.

Како поглавни карактеристики кои треба да се преферираат кај секој успешен и ефективен тим се следните:¹⁷

1. Секој член на тимот дава сè од себе. Тоа подразбира користење на сите свои знаења и вештини, подготвеност за понатамошно усовршување, придржување кон договорот и успешно извршување на работните обврски.

¹⁷ <https://www.biznis-akademija.com/12-karakteristika-uspesnog-tima>, пристапено на 30.4.2017 г.



2. Секој член на тимот треба да биде мотивиран. Тој треба да покажува заинтересираност за проектот на којшто работи и исто така за работата на другите соработници. Тој треба да биде подготвен за давање на помош и поддршка на другите членови, бидејќи целта е резултат на целиот тим, а не на поединецот.
3. Тимот треба да има релевантен координатор. Лидерот на тимот треба да го процени како квалитетен на своите соработници, така и нивните карактери и според тоа да ги одреди нивните задолженија и одговорности. Затоа тој треба да биде релевантен и да може да ги мотивира другите членови за тие да можат успешно да работат и да ги остваруваат поставените цели.
4. Тимот треба да биде составен од членови за различни интереси во зависност од проектот на којшто се работи, бидејќи таквиот тим е многу поефективен.
5. Во тимот треба да постои и успешна комуникација помеѓу сите членови во тимот, така што секој треба да биде запознает со задачите на другите, но исто така и со нивните резултати од активностите. Идеите и аргументите треба да бидат јавни и достапни на сите членови.
6. Меѓусебно разбирање и заемна поддршка. Помеѓу членовите на тимот треба да постои пријателство и разбирање.
7. Во тимот треба да постои доверба. Секој член на тимот треба да работи во интерес на тимот.
8. Уважување на разликостите. Помеѓу членовите на тимот разликите се неминовни, па затоа ускладувањето на разликите е едно од основните прашања при формирањето на тимот.
9. Соодветни вештини на членовите на тимот. За создавање на добар тим многу е важно пронаоѓањето на соодветната улога на членовите во тимот според нивните вештини и способности.
10. Селективно користење на тимот. За некои активности не е потребно да се ангажира целиот тим, но секако е важно сите членови на тимот да бидат известени за тоа.
11. Подеднаква одговорност и приврзаност кон заедничките цели.
12. Постоење на заеднички идентитет, ентузијазам и меѓусебна наклонетост на членовите на тимот.

Сите овие карактеристики се важни за правилното функционирање на еден тим, а неговата ефективност и неговото успешно функционирање зависи од одржувањето на динамична рамнотежа помеѓу сите горенаведени карактеристики.



Користена литература

1. Belbin R.M., (2010), Management teams-Why they succeed or fail, 3rd ed. Butterworth Heinemann, London, str.125
2. Gareth Jones and Jennifer Smith(2008), Sovremen menadzment, Global Communication, Скопје
3. Glen Parker (2007), Team player and teamwork: The new reality, John Willey and son, CO
4. Harvard Business School, Boston - See more at: <https://www.praxisframework.org/library/katzenbach-and-smith#sthash.PvVEcmib.dpuf> 22.04.2017
5. Jovanovic-Bozinov M., Zivkovic M., Cvetkovski T., (2007), Organizacisko ponasanje, drugo izmenjeno izdanie, Megatrend univerzitete, Beograd, str.34
7. Katzenbach, J. R. and Smith, D.K. (1993), The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organisation
8. Кен Бланчард, Д. Кару и Ј. Париси-Кару (2009), Менаџерот „една минуита“ создава високоефективни тимови; ИКОНА, Скопје.
9. Мицески Т., (2011), Лидерство, интерен материјал, УГД, Штип
10. Peter G. Northouse, (2001), Leadership, theory and practice, Second edition, Saga Publication, Inc
11. Roming, D., (2001), Side by side Leadership, Achiving Outstanding Results Together, Bard Press, Austin, Atlanta, стр.28
12. <http://edukacija.rs/poslovne-vestine/menadzment/timovi-grupe-i-timski-rad>, пристапено на 1.4.2017 г.