



ВЛИЈАНИЕТО НА МОТИВАЦИЈАТА ВО ТИМСКОТО РАБОТЕЊЕ

1. Тајјана Ѓорѓиевска¹

¹Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
tanja_gj@yahoo.com

2. Проф. Трајко Мицески²

²Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
trajko.miceski@ugd.edu.mk

Апстракт

Денес тимското работење е важен фактор во работењето на организациите кои настојуваат да ја подобрат продуктивноста и општата конкурентност на пазарот. Современите претпријатија не можат да функционираат и да се развиваат без соработка, доверба и поврзување на идеи, интереси, цели и акции.

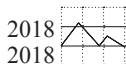
Тимска работа е услов за меѓусебно запознавање и користење на претходните особини карактеристични за секој член на тимот. Поради тоа нема ни опстанок, ни развој на поединецот и на претпријатието без тимска работа.

Всушност, ефикасност и ефективност во остварување на заеднички цели на членовите во тимот е во неразделна врска и пропорционална со нивното задоволство при работење, мотивираност и приврзаност кон тимот и работа.

Мотивација, всушност, е процес на раздвижување на активност на човекот т.е. насочување на неговата активност заради постигнување на одредени цели со кои ќе се задоволат одредени потреби.

Во трудот е посветено вниманието на тимското работење и влијанието на мотивацијата за неговото ефикасно и ефективно работење.

Клучни зборови: тим, членови, мотивација, влијание, ефикасност, ефективност.



IMPACT OF TEAMWORK MOTIVATION

1. Tatjana Gjorgjievska¹

¹ Faculty of Economics, University "GoceDelchev", Stip
tanja_gj@yahoo.com

2. Prof. Trajko Micevski²

² Faculty of Economics, University "Goce Delchev", Stip
trajko.miceski@ugd.edu.mk

Abstract

Today, teamwork is an important factor in the work of organizations that strive to improve productivity and overall competitiveness in the market. Modern enterprises can not function and develop without cooperation, trust and linking ideas, interests, goals and actions.

Teamwork is a requirement for getting to know each other and using previous features specific to each team member. Therefore there is neither survival nor development of the individual and the enterprise without teamwork.

In fact, efficiency and effectiveness in achieving the common goals of the team members is inextricably linked and proportionate to their satisfaction in working, motivating and adhering to the team and work.

Motivation is actually a process of moving human activity, i.e. directing its activity in order to achieve certain goals that will meet certain needs.

The paper focuses on teamwork and the impact of motivation on its efficient and effective operation.

Keywords: *team, members, motivation, influence, efficiency, effectiveness.*



Вовед

Во современото деловно опкружување претпријатијата за да опстанат и се развиваат најнапред е потребно да ги водаат соодветни-менаџери лидери кои знаат да работат тимски и со висока мотивација на вработени.

Имено, мотивација и тимска работа на вработени се клучни фактори од кои зависи неговиот успех.

Познавање на човековата мотивација е клуч за разбирање на законитостите на човековото функционирање воопшто, па и во внатрешноста на организацијата.

Мотивација, всушност, е процес на раздвигување на активност на човекот т.е. насочување на неговата активност заради постигнување на одредени цели со кои ќе се задоволат одредени потреби. Мотиви се внатрешни предизвикувачи на акција, односно движечки сили кои предизвикуваат активност, ја насочуваат и управуваат со неа.

Во денешни услови тимовите се исто така незаменливи во работењето на организациите за подобрување на продуктивноста и општата конкурентност на пазарот. Тимска работа е услов за меѓусебно запознавање и користење на претходните особини карактеристични за секој член на тимот.

Поради важноста на тимското работење и мотивацијата во поттикнување на членовите во тимот и нивно мобилизирање за остварување на тимските цели и подобрување деловен успех на претпријатието, во овој труд преку теоретско и емпириско истражување ќе се обрне посебно внимание со фокус на тие фактори.

1.Осврт кон тимот и неговите карактеристики

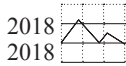
Тимот е збир од две или повеќе личности кои меѓусебно соработуваат или ја координираат својата работа за остварување на посебна задача¹.

Оваа дефиниција има три компоненти. *Прво*, во тимот е потребно да постојат најмалку две или повеќе личности, но не е пожелно да биде над 15 личности. *Второ*, членовите во тимот имаат нормални интеракции, затоа личностите кои не соработуваат не можат да го сочинуваат тимот. *Трето*, луѓето во тимот ги делат перформансните цели².

Така *тимот* може да се дефинира како работна група која е настаната во рамки на организацијата со цел да се изврши одредена задача во одреден временски период со голема меѓусебна соработка и координација на сите негови членови. Тимот вклучува

¹ Carl E. Larsen and Frank M.J. LaFasto, *Team Work* (Newbury Park, Calif., Sage, 1989) p.125

² Carl E. Larsen and Frank M.J. LaFasto, *Team Work* (Newbury Park, Calif., Sage, 1989) p.126



личности кои ги имаат потребните способности, знаење, вештини за извршување на одредена задача.

Тимовите во организацијата имаат свои карактеристики кои кои се значајни за внатрешните процеси и тимскиот резултат. Постојат две карактеристики кои се особено значајни за менаџерите и тоа:

- Големина на тим,
- Улога на членовите во тимот.

Менаџерот мора да го испланира бројот на членовите во тимот, па потоа и да ги определи карактеристиките кои се бараат од членовите. Според искуството големината на тимот зависи од дејноста на организацијата, видот на задачата и опкружувањето во кое тимот функционира³.

Еден тим за да биде успешен подолг временски период мора да биде структуриран така да може да се управува со работата на членовите и извршувањето на нивните задачи.

Во успешни тимови, барањата за остварување на задачите и социјалната сатисфакција се сретнуваат со појава на две улоги на членови на тим и тоа: улога на специјалисти за задачи и социоемоционални улоги⁴.

Луѓето кои ја играат улогата на **специјалисти за задачи** поминуваат време и вложуваат енергија за да му помогнат на тимот во остварување на поставените цели. Тие вообичаено го имаат следниве карактеристики:

- *Даваат иницијатива*: предлагаат нови решенија за проблемите во тимот;
- *Даваат мислења* за решавање на задачите и даваат отворен feed back на другите мислења (отворени се прифаќање на мислења и на другите членови);
- *Бараат информации* т.е. факти за релевантните задачи;
- *Сумираат* - дополнуваат идеја заради сумирање на перспективата;
- *Поттикнуваат* - го поттикнуваат тимот за акција кога има опаѓање на интересот.⁵

Луѓе кои ги прифаќаат **социоемоционалните улоги** ги поддржуваат емоционалните потреби на членовите на тимот и помагаат за зголемување на социјалниот ентитет. Тие го изразуваат следново однесување:

³M.E., *Group Dynamics*, 3 ed.(New York: McGraw-Hill 1981), and G. Manners, *Another Look at Group Size, Group Problem Solving and Member Consensus*, *Academy of Management Journal* 18(1975) 715-724

⁴George Prince, *Recognizing Genuine teamwork*, *Supervisory Management* (April 1989)

⁵Robert A Baron, *Behavior in Organization*, 2d ad (Boston Allyn& Bacon, 1986)



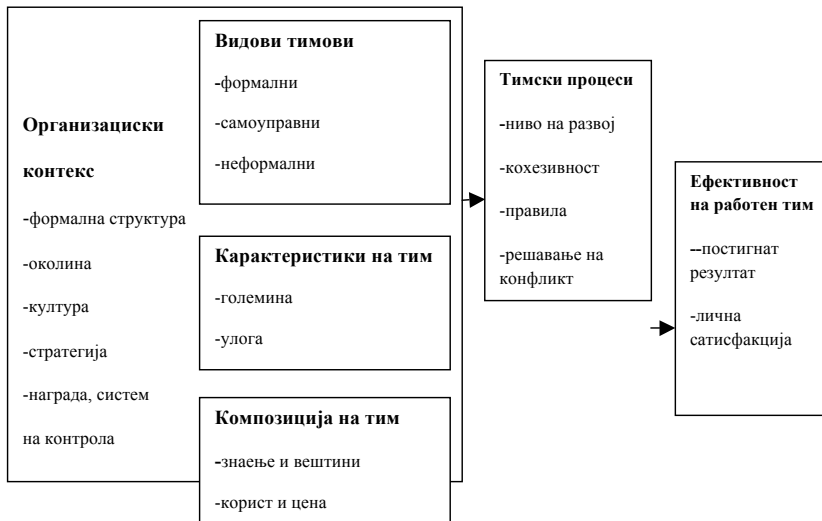
- *Поттикнуваат* - респективни се за идеите на другите, ги фалат и храбрат и другите да го зголемат својот придонес;
- *Хармонизација* - ги ускладуваат групните конфликти, им помагаат на скараните членови да постигнат договор;
- *Намалуваат тензии* - создаваат смеење или пак на друг начин ги покажуваат емоциите кога групната атмосфера е под тензија;
- *Следат* - одат заедно со тимот и прифаќаат идеи од другите членови на тимот;
- *Компромис* - сакаат да го променат сопственото мислење како би ја одржале хармонијата во тимот.

Значајно за менаџерите е да запомнат дека ефикасните тимови мораат да имаат луѓе во две улоги: улоги за специјалисти за задачи и социоемоционални улоги. Забавата и социјалното ангажирање се исто значајни за ефикасност на тимот. Менаџерите треба исто така да знаат дека некои луѓе остваруваат повеќе резултати во една улога, некои се вклучуваат спрема социјалното ангажирање, а други спрема ангажирање во извршување на задачи. Добро балансиран тим ќе постигне најдобри резултати на долг период, бидејќи членовите на тимот ќе бидат лично задоволни и ќе дозволат да се извршат задачите на тимот.

1.1. Ефикасност на тим

Ефикасноста на работниот тим се базира на два компоненти и тоа: продуктивен производ и лична сатисфакција⁶. Сатисфакција се однесува на способноста на тимот да ги задоволи потребите на членовите на тимот и да ги задржи своите членови и нивното ангажирање. Постигнатиот резултат се однесува на квалитет и квантитет на задачите постигнати од страна на тимските цели. Некои од факторите за ефикасност на тим се претставени на сликата подолу:

⁶Eric Sundstrom, Kennt P. De Meuse, and David Furtell, *Work teams*, American Psychologist 45(February 1990), 120-133



Слика 1. Модел на ефикасност на работен тим⁷

Image 1. Performance model of the working team

Фактори кои влијаат на ефикасност на тимот започнуваат со организациски контекст.

Организациски контекст во кој групите работат вклучуваат фактори како што се: структура, стратегија, околина, култура и системско наградување⁸. Тука менаџерите ги одредуваат тимовите.

Значајни карактеристики на тим се: вид на тим, структура на тим и композиција на тим. Фактори како што се: различност на тим, структура на тим во однос на пол и вид, како знаење, вештини, пристапи и др. можат да имаат големо влијание на тимскиот процес и ефикасност⁹. Менаџерите мораат да одлучат кога да формираат постојан тим во формална структура, а кога да користат тимови за одредени задачи. Големината на тимот

⁷Deborah L. Gradstein, *Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness*, Administrative Science Quarterly 29(1984), p. 499

⁸Deborah L. Gradstein, *Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness*, Administrative Science Quarterly 29(1984), 499-517

⁹Dora C. Lau and J. Keith Murnighan, *Demographic Diversity and Faultiness: The Compositional Dynamics of Organizational Groups*, Academy of Management Review 23, no.2 (1998), 325-340



и улогата се исто така многу значајни. Менаџерите мораат да утврдат дали тимот е најдобар начин за да се оствари поставената задача, како и да знаат да управуваат со нивото на развој, кохезивноста, правилата и конфликтите за да постигнат ефикасен тим.

1.2. Конфликти во рамки на тимот

Тимскиот работење се карактеризира и со конфликти. Конфликти можат да настанат меѓу членовите во тимот или меѓу еден или друг тим. Конфликти се односи на антагонистична интеракција во кој еден дел се обидува да ја блокира интеракцијата или целите на друг дел¹⁰.

Исто така и, конкуренција, која е ривалска меѓу поединци или тимови може да има високо влијание за настанување на кофликтни состојби, бидејќи ги поттикнува луѓето на остварување на високи перформанси¹¹.

Некои конфликти можат да доведат до носење на подобри одлуки, бидејќи се развиваат повеќе дискусии. Други, пак, конфликти се јавуваат како афективно-мотивациски процеси кои негативно влијаат на успешно функционирање на тимот. Кај таквите конфликти доаѓа до побавно функционирање на тимот, бидејќи различни информации доведуваат до судир. Додека трае овој судир односно несогласување, процесот на меѓусебна комуникација не води до соработка туку до омаложување, опкружување и потценување на спротивната страна.

Конфликтите се многу сложени и постојат различни гледишта и голем број на предрасуди, во зависност од видот на конфликтот и област во која конфликтот се појавува и тоа¹².

1) *Конфликтите можат да бидат и конструктивни и деструктивни.*

Конфликтите се конструктивни кога поттикнуваат искажување на проблеми и наоѓање на нови решенија, а деструктивни кога ги превртуваат спротивните страни едни спрема други и водат кон ескалација на судирот.

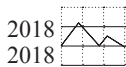
2) *Страните во спорот имаат компетативни и кооперативни интереси.*

Луѓето се натпреваруваат како би се покажале подобри од другите, но исто така и соработуваат како би ги постигнале своите цели. Ако не успее тоа и една

¹⁰Stephen P. Robins, *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach* (Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1974)

¹¹Daniel Robey, Dana I. Farrow and Charles R. Franz, *Group Process and Conflict in System Development*, Management Science 35(1989) 1172-1191.

¹²Deutsch, M. (1991): *Subjective features of conflict resolution: Psychological, Social and cultural influences*, u: Ваугунене R.(Eds): *New directions in conflict theory: Conflict resolution and conflict Transformation*, London, Sage, pp. 26-54.



страна навладее тоа води кон поголем судир и деструктивни последици, а соработката води до компромис кое не претставува решение за конфликтната ситуација туку избегнување на судир.

- 3) *Конфликтите можат да бидат когнитивни или афективни.* Когнитивните конфликти во атмосфера на меѓусебна доверба ги поттикнуваат учесниците слободно да ги изразат своите ставови и позиции и слободно да ги разменат информациите со другите членови од тимот. Меѓутоа, ако овие когнитивни конфликти се испреплетени со афективни конфликти тогаш имаме ситуација на сериозна криза во тимската работа. Афективните конфликти доведуваат до негативна реакција на одделни членови и со нив е тешко за управување.
- 4) *Страните во судирот имаат одреден степен на нормативна стега* или алка кој ги регулира односите меѓу страните во конфликтот. Доколку оваа нормативна алка е добро поставена и одговара и на двете страни во судирот, тогаш процесот на управување со конфликти е добро регулиран.
- 5) *Релативната моќ на страните во судирот.* Доколку е поголема разликата во моќ меѓу двете страни, тогаш конфликтот се заталашкува бидејќи навладува моќта на појаката страна за решавање на конфликтот. Доколку моќта е изедначена во тој случај можноста за поголеми судири е поголема.
- 6) *Способности и вештини на страните во судирот.* Тука станува збор за способности и вештини кои им помагаат на спротивставените страни да го доведат процесот на преговарање до саканата цел. Овие вештини се стекнуваат со едукација и им помагаат на менаџерите за конструктивно решавање на судирите.

2. Мотивирање на членови во тим

Постојат бројни пристапи за мотивирање на луѓето кои работат во тимови како што се: стратегија на правилно наградување, доверба, правилен однос, лидерство, еманципација, повратна информација, тимска награда, пофалби, *добронамерни двонасочни дискусии и слично.*

Правилната стратегија за наградување во тимови може да ја развие тимската работа. Наградите се ефективни за поттикнување на вработените да даваат идеи и да учествуваат во процесот на подобрување. Со растечкиот акцент на тимската работа многу организации бараат подобри начини на поврзување на тимската работа со компензација како на пример: награда за тимска работа и индивидуалните награди. Поединечно засновани стапки вклучуваат индивидуална плата поврзана со изведба и вештина.

Наградите базирани на тим влијаат на бизнис перформансите, конкурентност и ефикасност, а исто така влијаат и на вклученост, комуникација и посветеност на вработените. Тоа укажува на тоа наместо индивидуални и групни стимулации, комбинација на двоинтензивна стратегија може да биде поефикасна во мотивирање на перформанси на индивидуално ниво и соработка во тимско ниво¹³.

Еманципација во тимот овозможува членовитево тимотда постигнат повисоко ниво на продуктивност, квалитет и развијат меѓусебно задоволство. Така на пример обуката на работни групи и развивањето на чувството за припадност во тимот, создава високо ниво на задоволство од работа, раст и самоактуелизација, како и им овозможува на членовите да ги зголемат своите кооперативни и иновативни способности.

Обуки во тимови се јавува како потреба за надградување на знаењата, способностите и однесувањето. Левер ја истакнува потребата на луѓето за здобивање со вистински вештини и знаење кои се мотивирани да работат ефикасно¹⁴. Обуката треба да ги исполни главните цели за цврсти и солидни можности што им се даваат на членовите на тимот. Таквите обуки ќе создадат тимски дух, ќе ги направат членовите да сфатат колку се важни и да веруваат дека имаат доволно способности за постигнување на заедничка цел на организацијата.

Различни типови на тим - различни типови на тим бараат различни мотивирачки методи. Имаме работни, паралелни, проектни и менаџерски тимови, но во практика се користат и некои други видови на тимови, како што се автономните тимови. Автономната работна група и самоуправните работни тимови развиваат одговорности и ги задоволуваат човековите потреби. На пример: доброволно формирани работни тимови имаат повисока работна мотивација и подобри перформанси. Тие често спонтано се собираат заедно на работа, дури и во слободно време. Повеќето членови ја делат одговорноста со цел да ги зголемат и квалитетот и квантитетот на продуктивноста преку засегнати напори.

2.1. Поттикнувачи на мотивација во рамки на тим

Современите претпријатија не можат да функционираат ниту пак да се развијат без соработка, доверба при усогласување на идеите, без цели и акции. Тимската работа е услов за меѓусебно запознавање и за користење на карактеристиките од секој член на тимот. За да еден тим биде успешен треба неговите членови правилно да бидат мотивирани. За

¹³Mohrman, A.M, Mohrman, S.A., and Lawler, E.E. (1992). *The Performance Management of Teams*, in Bruns, W.J. Jr (Ed.), *Performance Measurement, Evaluation, and Incentives*. *Harvard Business School Press, Boston, MA*, pp. 217-41.

¹⁴Lawler, E.E. (2003). *Managing Change. Vision to Venture: Work Team Coaching Bi-weekly*, Vol. 1, No. 21.



мотивирање постојат повеќе поттикнувачи како што се: однесувањето на менаџерот, информираноста, работната атмосфера, вклученост и активност на вработените и слично.

2.1.1. Однесување на менаџер како идеал за вработените

Вработените се чувствуваат уморни од незадоволителни лидери и сакаат да изберат лидер по нивна сопствена желба. Лидерството е посебен придонес во една организација. Менаџерот е лидер кој во голема мера може да влијае врз вработените и да ги инспирира правилно да функционираат во една организација. Бидејќи менаџерот е координатор и оперативен регулатор тој мора да ги познава и да ги користи способностите на секој работник за соработка, за доверба, за усогласување на идеите, интересите, целите и акциите. Еднаквоста, љубезноста и праведноста кај секој менаџер ги прави лојални неговите вработени. Кај менаџерот мора да постои иницијатива т.е. мора да работи заедно со својот тим, да ги користи заедничките сили на тимот како и својата лична визија при наоѓање на решенија и делување во насока на остварување на поставените цели. Тој треба да создаде атмосфера на ентузијазам во која поединци ќе бидат поттикнати да се изразат, да бидат задоволни, да развијат самопочитување и да се чувствуваат како составен дел на тимот. Менаџерот треба да им даде поддршка на членовите од тимот, а тоа значи дека е заинтересиран за нив, дека е пријателски расположен и е подготвен да ги поддржи. Со тоа вработените ќе имаат верба во менаџерите, повеќе ќе бидат мотивирани во својата работа и ќе се зголеми комуникацијата меѓу нив и менаџерите. Под услов да се воспостави координативен однос помеѓу раководители и вработени би можела да помогне јасно да се одразат перформансите на работата и да се постигнат високи перформанси на крајот ¹⁵.

2.1.2. Информираност

Унапредени комуникациски системи им помагаат на вработените да разберат што се очекува од нив и да ги охрабри вработените да преземат поголема одговорност за нивните нивоа на вештини и перформанси. Проценките, состаноците на одделенијата и информативните разговори се различни видови на комуникациски форми за менаџерите да поставуваат јасни лични цели за индивидуалните вработени, бидејќи вработените можат да добијат повратни информации за нивната работа на редовните состаноци на тимот и јасно да ги знаат своите предности и слабости за идното подобрување. Позитивната рефлексива за членови на тимот може да помогне да се постигне соработка на високо ниво. Повратна

¹⁵Tjosvold, D., and Wong, A.S.H. (2000). The Leadership: Building Teamwork with and among Employees. *Leadership & Organization Development Journal*, 21/7, pp. 350-354.



информација од 360 степени е алатка за оценување на перформанси, која вклучува повратна информација од претпоставени, врстници, внатрешни и надворешни корисници, подредени, па дури и самооценувачи. Оваа повратна информација го прави системот на оценување поефикасен и ја отвора комуникацијата. Исто така оваа форма на фидбек може да ги идентификува потребните обуки и развој и да ја зголеми продуктивноста.

2.1.3.Работна атмосфера односно меѓучовечки односи

Луѓето поголемиот дел од животот го поминуваат на работа и во работното опкружување треба да градат позитивни односи кои се неопходни за создавање на подобра животна средина. Работната атмосфера која владее во тимот треба да биде пријатна, секој член да се чувствува како дел од тимот. Внатре во тимот да постои заедничка клима, која е неопходна за членовите да си веруваат едни на други и на тој начин тие можат да се фокусираат на постигнување на целта. Кога работат во опкружување во кое сите се посветени на квалитетот и каде што гледаат дека нивната работа придонесува во остварување на целите на организацијата тие создаваат работна средина која може да биде мотиватор за извршување на работа под релативно стабилни услови за работа.

2.1.4.Вклученост и активност на вработените

Одлуките не можат да бидат ефективни доколку оние кои ги применуваат не бидат вклучени во процесот на нивното донесување. Кога членовите на тимот учествуваат во решавање на проблемот тие го гледаат како „нивен сопствен“ и стануваат мотивирани за негово спроведување и на тој начин обезбедуваат психолошка основа за успех. Сè додека целите на тимот се поставуваат како „тимски одлуки“ секој член на тимот ќе настојува да оствари висок степен на идентификација на сопствено его со тие цели поради сопственото учество во процесот на одлучување. Членовите на тимот го пренесуваат меѓусебниот ентузијазам еден на друг, комуникацијата меѓу членовите ја поттикнува нивната натамошна мотивираност за креирање на нови идеи и секој поединец има увид во идеите на другите членови така што креативната комбинација на тие идеи може да даде добри резултати.

2.1.5.Прифаќање на мислења, предлози на личности за заедничка дискусија и заеднички изграден правилен став

Секој поединец во себе носи многу информации и знаења. Секој проблем кој се решава во тимот нуди голем број на решенија, бидејќи секој член на тимот дава сопствено решение. Прифаќање на мислење, предлози и изнаоѓање на насјоодветно решение за



решавање на проблемот ги прави членовите на тимот значајни, а сето тоа придонесува за понатамошна зголемена мотивација која резултира со заеднички изграден правилен став.

2.2.Афективни и мотивациони процеси во тим

Во тимот мора да постои јака кохезија. *Кохезијата* се дефинира како привлечност на групата за нејзините членови¹⁶. Таа претставува сила со која се држат нејзините членови. Имаме две димензии на кохезија и тоа¹⁷:

- кохезија на задачи,
- меѓучовечка кохезија.

Кохезија на задачи се однесува на посветеноста на членовите на тимот во извршување на задачата. Меѓучовечката кохезија претставува приврзаност на тимот и ја олеснува комуникацијата и координацијата на членовите на тимот. Генерално гледано, кохезивни тимови имаат подобро извршување и подобар резултат, но и видот на задачата влијае во која мерка кохезивноста ќе влијае на успешноста на тимот. Има две препораки при градење на кохезивни тимови и тоа:

- да се избере права комбинација на луѓе (емотивно стабилни и екстривертни работници градат кохезивни тимови);
- да се постават јасни норми и цели.

Колективно расположение може да се согледува од горе-надолу, при што тимот може да влијае на расположението на поединецот и оддолу-нагоре, каде што поединецот влијае на расположението на тимот. Тимот делува на поединецот благодарение на својата ефикасност, кохезивноста, моралот, мотивацијата и ефикасната комуникација¹⁸. Во таков тим поединецот се чувствува приспособен и емоционално стабилен.

Поединецот делува на тимот со изедначување на емотивна состојба и predispoziciите¹⁹. Во некои ситуации хетерогеноста е добредојдена во тимот како и комплементарноста на афективното реагирање (песимисти наспроти оптимистите). Најчесто групното расположение е производ на подеднаквото придонесување на сите членови, но некогаш се случува да некој член со негативното расположение е способен да го промени тимското расположение на полошо²⁰.

¹⁶Evans, C. R., & Jarvis, P. A. (1980): *Group cohesion: A review and re-evaluation*, Small Group Behavior, 11, 359–370, str.360

¹⁷Gross, N. & Martin, W. E. (1952): *On group cohesiveness*, American Journal of Sociology, 57, 546–554

¹⁸Shaw, M. E. (1976): *Group dynamics*, New York, McGraw-Hill

¹⁹Schneider, B. (1987): *The people make the place*, Personnel Psychology, 40, str. 437–453.

²⁰Barsade, S. G. (2002): *The ripple effect: Emotional contagion in groups*, Administrative Science Quarterly, Vol. 47, No. 4., str. 644-675.



Заедничко верување на тимот за неговата ефикасност се нарекува *колективна ефикасност* и поконкретно тоа означува заедничко мислење на тимот за нејзините колективни способности да организираат и спроведат работа кој е неопходен за постигнување²¹. Истражувањата потврдуваат за поврзаноста меѓу колективната ефикасност и успешноста на тимската работа.

Додека, пак, конфликти и отцепување се процес кој имаат спротивен правец од синергичните процеси кои влијаат на успешно функционирање на тимот. Тие се составен дел од појавите поврзани со тимот бидејќи во тимот се одвиваат процеси во два правца, едни се дивергентни или центрифугални (извор на конфликти), а други се конвергентни или центрипетални (извор на соработка). Конфликтите негативно делуваат на тимовите и нивниот карен резултат, па затоа менаџерите вложуваат труд во стратегии за управување со конфликтите. Разликуваме два начина за управување со конфликти и тоа.

- превентивно,
- реактивно.

За менаџерите е значајно да прават разлики помеѓу когнитивниот и афективниот конфликт. За топ менаџмент тимовите е значајно кога имаат когнитивни конфликти бидејќи тоа значи дека има можност за несогласување околу содржината на задачите и начините на нивното остварување. Меѓутоа, когнитивните конфликти за да имаа позитивно дејство е неопходно афективните конфликти да бидат на ниско ниво. Таква ситуација имаме кај тимови кај кои постои голема меѓусебна доверба.

3. Емпириско истражување

Ова истражување е насочено кон согледување на ефективност и ефикасноста во работењето на тимовите, а со тоа и остварување на крајната цел и зголемена успешност на организациите.

Предмет на ова теоретско и емпириско истражување е значењето на тимската работа како и нивото на ефикасност и ефективност на извршување на задачите од страна на тимовите поради фактот што успешноста на тимовите на крај го одредува и севкупните перформанси на организацијата.

Основна цел на истражувањето е да се согледаат придобивките и бенефитите од примената на тимска работа во организациите, сè со цел унапредување на извршувањето и зголемена ефективност и ефикасност во работењето.

²¹Bandura, A. (1997): *Self-efficacy: The exercise of control*, New York: W. H. Freeman



Основната или главна хипотеза на емпириското истражување се заснова на тврдењето дека *правилното мотивирање на членовите на тимот влијае позитивно врз ефикасноста и ефективноста на тимот, а со тоа и врз успешноста на работењето на организацијата.*

За исполнување на целите, како и за целосна опфатеност на предметот на истражувањето, се комбинирани неколку квантитативни и квалитативни методолошки техники и методи за собирање и обработка на податоците.

Однапред подготвени анкетни прашалници беа доставени во повеќе претпријатија во Куманово и во Скопје, за да се утврди како феноменот на тимската работа влијае на унапредување на нивото на ефикасност и ефективноста на извршување на задачите и севкупниот перформанс на организацијата. За таа цел се идентификуваат и анализираат карактеристиките на ефективните менаџерско-лидерски тимови. Направена е споредба на исказите на вработените и исказите на менаџерите во врска со нивните согледувања на фактичката состојба во организациите во однос на ефективноста на менаџерско-лидерските тимови.

Заради утврдување на поврзаност помеѓу варијаблите, кои се од интерес на ова истражување, ќе ги искористиме χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција (C).

Емпириско истражување

Заради поцелосно осознавање и потврдување на истражувањето за оценување и валоризирање на перформансите на вработените се изврши емпириско истражување преку анкетни прашалници на 34 менаџери и 92 вработени.

Притоа беше поставена генералната хипотеза која гласеше дека доколку менаџерот преферира правилно мотивирање на членовите на тимот тоа позитивно ќе влијае врз ефикасноста и ефективноста на тимот, а со тоа и врз успешноста на работењето на организацијата.

Првото прашање гласеше: Дали менаџерот преферира тимско работење? Анализата и пресметката на χ^2 -тестот добиени од ова прашање ги прикажуваме табеларно – табела 1 и графички – слика 1.

Табела 1. Дали менаџерот преферира тимско работење?

Table 1. Whether correctly evaluate employee performance?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Лидери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали менаџерот преферира тимско работење?	Да	29	85%	54	59%
	Не	1	3%	9	10%
	Без одговор	4	12%	29	32%
	Вкупно	34	100%	92	100%
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 16,785					

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи, добиената вредност за χ^2 тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} = 16,785 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ (пресметано)} > \chi^2_{0,05} \text{ (таблична вредност)}$$

$$C = 0,278 \text{ (пресметана)}$$

Од пресметката може да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 16,785 којашто е поголема од табличната вредност на χ^2 (5,991). Со тоа се укажува дека одговорите кои ги дале менаџерите и вработените по ова прашање не содејствуваат.

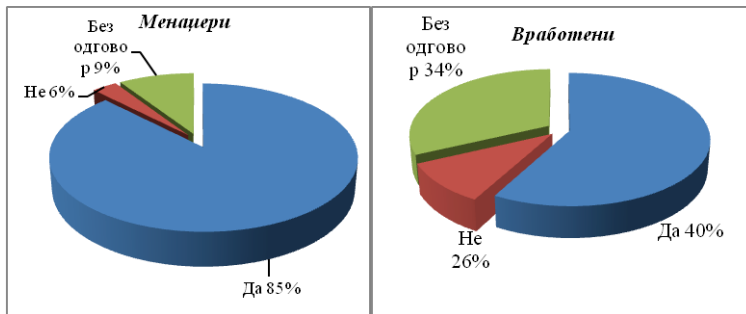
Меѓусебната поврзаност помеѓу одговорите на лидерите и вработените го покажува коефициентот на контингенција кој има вредност 0,278, којашто значи е многу слаб.

Од табелата и од графичкиот приказ, и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледаат дека исказите на испитаните менаџери и вработени во врска со ставот дали менаџерот преферира тимско работење меѓусебно се разликуваат.

Најголемиот дел од менаџерите околу (85%) од нив сметаат дека менаџерот преферира тимско работење, додека пак кај вработените тој процент е помал и изнесува 59%.



Додека, пак, 15% од менаџерите се изјаниле со не и со без одговор, а 46% од вработените не се согласуваат со тоа дека во организациите менаџерот преферира тимско работење. Следи графичкиот приказ:



Слика 1. Дали менаџерот преферира тимско работење?

Picture 1. Does the manager prefer teamwork?

Бидејќи генералната хипотеза гласеше дека правилното мотивирање на членовите на тимот влијае позитивно врз ефикасноста и ефективноста на тимот, а со тоа и врз успешноста на работењето на организацијата, од пресметките се гледа дека може да заклучиме дека генералната хипотезата не се потврдува, врз основа на тоа се оправдува нашето истражување дека правилното оценување ги мотивира вработените за ефективно остварување на целите.

Второто прашање гласеше: Дали тимот со кој работи менаџерот е ефикасен и ефективен? Целта на ова прашање е да се оцени дали наградувањето на вработените во организациите е правилно, односно дали се наградуваат вработени кои заслужуваат кои работите ги извршуваат успешно или се наградуваат лица кои не заслужуваат да бидат наградени. Анализата и пресметката на тестот χ^2 добиени од ова прашање ги прикажуваме табеларно - табела2 и графички - слика 2.



Табела 2. Дали тимот со кој работи менаџерот е ефикасен и ефективен?

Table 2. Is the team with which the manager works efficient and effective?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Лидери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали тимот со кој работи менаџерот е ефикасен и ефективен?	Да	29	85%	49	53%
	Не	2	6%	11	12%
	Без одговор	3	9%	32	35%
	Вкупно	34	100%	92	100%
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 24,784					

Согласно со одговорите од испитаниците се добиени следниве вредности за χ^2 тестот и вредноста на коефициентот на контингенција:

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} = 24,784 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ (пресметано)} > \chi^2_{0,05} \text{ (таблична вредност)}$$

$$C = 0,332 \text{ (пресметана)}$$

Се гледа дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 24,784, којашто е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите кои ги дале менаџерите и вработените по ова прашање не содејствуваат.

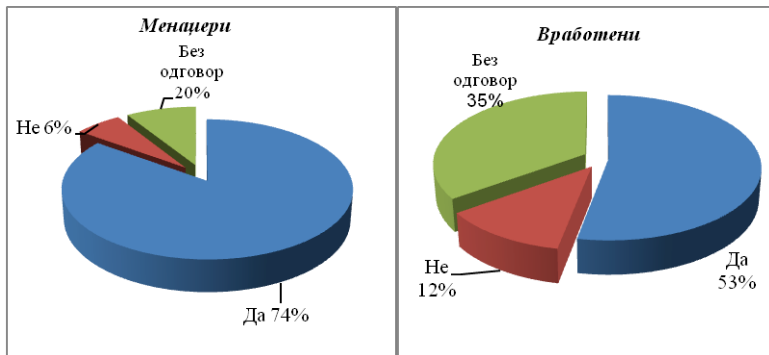
Меѓусебната поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените го покажува коефициентот на контингенција кој има вредност 0,332, што значи слаба поврзаност на одговорите.

Од табелата и од графичкиот приказ, и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со ефикасноста и ефективноста на тимот и се забележува дека исказите на менаџерите се разликуваат од исказите на вработените.

Најголемиот дел од лидерите околу 85% од нив сметаат дека тимовите со кои работат се ефикасни и ефективни, додека пак 53% од вработените сметаат така. Со не се



изјасниле 6% од менаџерите и 12% од вработените. Со без одговор останале 9% од менаџерите и 35% од вработените.



Слика 2. Дали тимот со кој работи менаџерот е ефикасен и ефективен?

Picture 2. Is the team with which the manager works efficient and effective?

И овде можеме да заклучиме дека не се потврдува хипотеза, со што се оправдува нашето истражување.

Третото прашање гласеше: Дали во менаџерскиот тим се јавуваат деструктивни конфликти и дали истите навреме и правилно се решаваат од страна на менаџерите?

Централно прашање е дали да се оцени дали во менаџерскиот тим се јавуваат деструктивни конфликти и дали истите навреме и правилно се решаваат од страна на менаџерите. Анализата и пресметката на тестот X^2 добиени од прашањата прикажуваме табеларно во табела 3 и графисчки приказ 3.



Табела 3. Појава на деструктивни конфликти во тимот и нивно навремено и правилно решавање од страна на менаџерите

Table 3. The appearance of destructive conflicts in the team and their timely and proper resolution by managers

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Лидери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали во менаџерскиот тим се јавуваат деструктивни конфликти и дали истите навреме и правилно се решаваат од страна на менаџерите?	Да	5	15%	22	24%
	Не	27	79%	36	39%
	Без одговор	2	6%	34	37%
	Вкупно	34	100%	92	100%
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 37,985					

Ако се погледнат пресметките од одговори за двете групи, вредноста која е добиена за χ^2 тестот и вредноста на коефициентот на контингенција се забележуваат следните податоци:

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} = 37,985 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ (пресметано)} > \chi^2_{0,05} \text{ (таблична вредност)}$$

$$C = 0,400 \text{ (пресметана)}$$

Од пресметката може да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 37,985 којашто е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите кои ги дале менаџерите и вработените по ова прашање не содејствуваат.

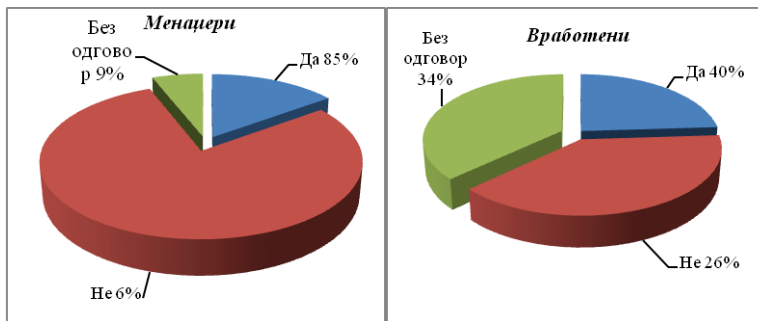
Меѓусебната поврзаност помеѓу одговорите на лидерите и вработените го покажува коефициентот на контингенција кој има вредност 0,400 којашто значи умерена поврзаност.

15% од менаџерите сметаат дека има појава на деструктивни конфликти во тимот и нивно навремено и правилно решавање од страна на менаџерите, додека пак случајот не е ист со вработените од нив 24% сметаат дека има појава на деструктивни конфликти во тимот и нивно навремено и правилно решавање од страна на менаџерите.



Со тоа дека нема деструктивни конфликти во тимот и нема потреба од нивно решавање се изјасниле 79% од менаџерите и 39% од вработените. И со без одговор останале 6% од менаџерите и 37% од вработените.

Следи графичкиот приказ:



Слика 3. Појава на деструктивни конфликти во тимот и нивно навремено и правилно решавање од страна на менаџерите

Picture 3. The appearance of destructive conflicts in the team and their timely and proper resolution by managers

Од овде можеме да заклучиме дека поставената хипотеза не се потврдува, со што се оправдува нашето истражување во однос на тоа дека треба да се обрати големо внимание за правилно функционирање на тимското работење.

4. Преферирање на активности за подобрување на мотивацијата во тимското работење

Тимското работење подразбира меѓусебно почитување и доверба на членовите во тимоти, меѓусебно правилно комуницирање како најважен фактор за успешно реализирање на поставените цели.



Тимската работа значи разбирање на лицата со кои се работи, согледување на нивните позитивни и негативни аспекти, дополнување едни со други, бидејќи никој не може да знае сè.

Доколку се работи тимски, тогаш секој член треба да има свесност за заедништво, со ширење на позитивна енергија меѓусебе. Тимската работа е неопходна. Работејќи во тим полесно се постигнува поставната цел.

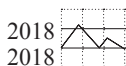
Правилната мотивација на членовите на тимот ги прави и успешни тимови и тимската работа. Со тоа тимовите претставуваат движечка сила за остварување на стратешките цели на организацијата. Во средина каде што функционираат успешни тимови, истите придонесуваат за ефикасно мобилизирање на вработените а со тоа и за севкупниот успех на организацијата. Вработените, заедно со своите колеги работаат за да се постигне определен резултат, односно да се остварат поставените цели. Иако вработените имаат свои работни задачи и во голем број на случаи припаѓаат на различни сектори, нивната работа е насочена кон остварување на целите на организацијата во целост. Поради ова терминот тим сè почесто се идентификува во иста смисла како и термините- ефективност, ефикасност, решение на проблем или успех.

5.Заклучок

Тимовите претставуваат клуч за успех на организациското извршување и извор на конкурентска предност. Оттаму, од исклучително големо значење е сè повеќе организации да ги осознаат предностите на тимската работа како еден од начините за унапредување на извршувањето, зголемена ефективност и ефикасност во работењето, како и постигнување на подобри резултати во работењето.

Тимовите користејќи го обединувањето на знаењето и вештините на различните членови на тимот и да создадат поголем ефект наспроти поединечниот ефект на членовите, т.е. да остварат позитивна синергија.

Имајќи ја предвид улогата на вработените вклучени во мотивацијата како мотиватори, тимовите ја олеснуваат работата и вработените учествуваат во донесувањето на важни одлуки. Популарноста на тимовите е дека тие се ефикасни средства за менаџментот да ги мобилизираат вработените преку зголемување на нивната мотивацијата.



Литература

1. Barsade, S. G. (2002): *The ripple effect: Emotional contagion in groups*, Administrative Science Quarterly, Vol. 47, No. 4.,
2. Bandura, A. (1997): *Self-efficacy: The exercise of control*, New York: W. H. Freeman
3. Carl E. Larsen and Frank M.J. LaFasto, *Team Work*(Newbury Park, Calif., Sage, 1989)
4. Daniel Robey, Dana I. Farrow and Charles R. Franz, ***Group Process and Conflict in System Development***, Management Science 35(1989)
5. Deborah L. Gradstein, ***Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness***, Administrative Science Quarterly 29(1984),
6. Deutsch, M. (1991): *Subjective features of conflict resolution: Psychological, social and cultural influences*, u: Vayrynen R.(Eds): *New directions in conflict theory: Conflict resolution and conflict Transformation*, London, Sage,
7. Dora C. Lau and J. Keith Murnighan, ***Demographic Diversity and Faultiness: The Compositional Dynamics of Organizational Groups***, Academy of Management Review 23, no.2 (1998),
8. George Prince, ***Recognizing Genuine teamwork***, Supervisory Management
9. Gross, N. & Martin, W. E. (1952): *On group cohesiveness*, American Journal of Sociology, 57, 546–554
10. Eric Sundstrom, Kenneth P. De Meuse, and David Furtell, ***Work teams***, American Psychologist 45(February 1990),
11. Evans, C. R., & Jarvis, P. A. (1980): *Group cohesion: A review and re-evaluation*, Small Group Behavior, 11, 359–370,
12. Lawler, E.E. (2003). *Managing Change. Vision to Venture: Work Team Coaching Bi-weekly*, Vol. 1, No. 21.
13. M.E., *Group Dynamics*, 3 ed.(New York: McGraw-Hill 1981), and G. Manners, ***Another Look at Group Size, Group Problem Solving and Member Consensus***, Academy of Management Journal 18(1975)
14. Mohrman, A.M, Mohrman, S.A., and Lawler, E.E. (1992). *The Performance Management of Teams*, in Bruns, W.J. Jr (Ed.), *Performance Measurement, Evaluation, and Incentives*. Harvard Business School Press, Boston, MA,
15. Robert A Baron, ***Behavior in Organization***, 2d ed (Boston Allyn & Bacon,
16. Schneider, B. (1987): *The people make the place*, Personnel Psychology, 40,
17. Shaw, M. E. (1976): *Group dynamics*, New York, McGraw-Hill

18. Stephen P. Robins, *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach* (Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1974)

19. Tjosvold, D., and Wong, A.S.H. (2000). The Leadership: Building Teamwork with and among Employees. *Leadership & Organization Development Journal*, 21/7