



## Улогата на лидерските вештини и стилови врз продуктивноста на тимовите во организацијата

Александра Јаргиќ<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
[aleksandra.skopje@gmail.com](mailto:aleksandra.skopje@gmail.com)

Проф. Трајко Мицески<sup>2</sup>

<sup>2</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
[trajko.miceski@ugd.edu.mk](mailto:trajko.miceski@ugd.edu.mk)

### Апстракт

Глобализацијата, поделбата на трудот, зголемувањето на знаењата, развојот на технологијата, опкружувањето, економските показатели и ред други фактори, придонесоа за нов пристап, кој во својата основа го има лидерството.

Модерното време, само по себе, е многу динамично и условено од секојдневни промени кои лидерите мора да ги следат за да ги остварат организациските цели. Постојаните промени во организациската структура, зголемиот проток на информации, зголемената количина на знаења, новите концепти на работење, ја појавија потребата за работа во тимови. Барањата на организациите, сè повеќе се насочени кон формирање тимови и тимски лидери, кои преку тимовите ја зголемуваат продуктивноста.

Тимот претставува најсилен инструмент во современото работење и интегрален дел од потенцијалот на човечките ресурси. Клучот на успехот на тимот е самиот лидер на тимот.

Лидерот мора да биде промотор на нова енергија, кој ја перципира толеранцијата како составен израз на развојот и одгледувањето на менаџерската култура. Само со внимателна поделба на улогите, точна и професионална селекција на членовите во согласност со карактеристиките на членовите на тимот, можно е да се обезбеди квалитетен и стабилен тим кој ќе може успешно да ја постигне целта на тимот и целта на организацијата.

Во трудот се истакнати основните карактеристики на тимот, неговата улога, карактеристики и вештини на неговите членови и нивното настојување за одржување и унапредување на меѓусебната кохезија и подобрување на перформансите во работењето и, исто така, преку табеларен графички и пресметковен начин, дадени се резултатите на емпириското истражување и, на крајот, е преферирано мислење за успешно работење на тимот.

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



### **The role of leadership skills and styles on the productivity of teams in the organization**

**Aleksandra Jargic<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Faculty of Economics, University “Goce Delcev”, Stip  
[aleksandra.skopje@gmail.com](mailto:aleksandra.skopje@gmail.com)

Prof. Trajko Miceski<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Faculty of Economics, University “Goce Delcev”, Stip  
[trajko.miceski@ugd.edu.mk](mailto:trajko.miceski@ugd.edu.mk)

#### **Abstract**

Globalization, division of labor, knowledge growth, technology development, environment, economic indicators and a number of other factors have contributed to a new approach that has leadership in its core.

Modern time, in itself, is very dynamic and conditioned by the everyday changes that leaders must follow to achieve their organizational goals. The constant changes in the organizational structure, the increased flow of information, the increased amount of knowledge, the new concepts of operation, have triggered the need for working in teams. The demands of the organizations are increasingly focused on the formation of teams and team leaders, which through the teams increase productivity.

The team represents the most powerful instrument in modern work and an integral part of the potential of human resources. The key to the success of the team is the very leader of the team.

The leader must be a promoter of new energy, who perceives tolerance as an integral expression of the development and cultivation of managerial culture. Only by careful division of roles, accurate and professional selection of members in accordance with the characteristics of team members, it is possible to provide a quality and stable team that can successfully achieve the goal of the team and the goal of the organization.

The paper highlights the basic characteristics of the team, its role, characteristics and skills of its members and their commitment to maintaining and promoting mutual cohesion and improving performance in the work, and also through the graphical and computational way the results of empirical research and in the end, an opinion is preferred for the successful operation of the team.

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



## Вовед

Секоја организација која сака да успее мора да вложува во своите вработени, да вработува луѓе, во кои ќе инвестира, со цел да се изградат во успешни лидери и работници. Успешните лидери и нивните соработници, заедно работат на нови идеи, ги развиваат, имплементираат, со крајна цел успешно работење и опстојување на организацијата на пазарот.

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

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

Лидерот како претставник на организацијата, доколку сака членовите на тимот да бидат продуктивни, мора да обезбеди пријатна работна атмосфера, добри персонални односи, избегнување конфликтни ситуации, градење на една добра организациска култура и однесување кои ќе бидат од корист за сите вработени.

Организацијата, за да биде успешна, мора да вложува во вработените. Тоа ќе се оствари, пред сè, со континуирано оспособување на лидерите за подобрување на нивните знаења и вештини, како и континуирано оспособување и обука на членовите на тимот за нивно попродуктивно работење, потоа подигнување на задоволството во работењето преку развивање на добри меѓучовечки односи, добри комуникациски вештини и добра мотивираност на членовите на тимовите, како и избегнување на конфликтни и стресни состојби, нивно навремено решавање и користење на нивните придобивки за унапредување на целокупните состојби.

## Карактеристики и вештини на лидерството и лидерите

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

Лидерството игра посебна улога во формирањето, одржувањето и развојот на поединците во групата. Лидерот има задача да ги утврди целите и потребите на групата, економски и социјални, во фаза на формирањето на групата, во фаза на одржување на групата, има задача да работи на зајакнување на групната кохезија, моралните вредности, улогата на поединците и да ги решава настанатите конфликти<sup>1</sup>.

Некои истакнуваат дека лидери не се раѓаат, тие се создаваат, преку искуство и работа на себе. Не може да се управува со други ако тие не научат преку континуирана едукација, обука и подобрување<sup>2</sup>. Ако лидерот сака да работи на најефикасен начин и да биде успешен, мора да биде отворен за развој на сопствените компетенции.

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

<sup>1</sup> Shermerhorn J., Management and Organizational Behaviour, John Wiley & Sons, 1996.

<sup>2</sup> Hyacinth Brigitte, The Edge of Leadership: A Leader's Handbook for Success (2015).



тој постојано не вежба или добриот спортист не ќе биде добар ако тој не тренира, не се полни со сила (кондиција, вештини, умешност, и слично).

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

Во литературата се истакнуваат повеќе однесувања и активности на лидерски вештини, меѓу кои се и следниве<sup>3</sup>:

1) *Да се биде автентичен*, многу е важно да се биде свој. Ако лидерот не е природно авторитативен, истиот не може да очекува почит и сериозно сфаќање на наредби упатени кон членовите на тимот од негова страна. Наместо тоа, треба да размисли за неговите силни страни и вештини и да се стреми да се истакне природно за да го искористи авторитетот на најпозитивен начин.

2) *Да се биде флексибилен*, за различни ситуации треба да се употребат различни лидерски пристапи. На пример, ако управува со промените, многу е важно да биде инспиративни и ангажиран, за да биде сигурен дека другите ќе го следат и ќе го ценат неговото мислење. Во кризни и тешки ситуации, треба да се биде појасен во давањето упатства за решавање на проблемот. Покрај тоа, мора постојано да се грижи за мотивацијата, потребите и личноста на поединците во тимот.

3) *Да употребува различни пристапи на управување*, секој има свој лидерски стил, но има и поединечни стилови кои се широко распространети и ако лидерот го има пронајдено својот стил на водење, од помош ќе му бидат и другите стилови на раководење.

4) *Да користи емоционална интелигенција*, емоционално интелигентно значи да биде вклучен во сè што се случува во околината и да се биде самосвесен.

5) *Да се воспоставува рамнотежа*, кога се води група на луѓе, потребно е да се балансира помеѓу мотивацијата и потребата и желбата на поединците во тимот, со она што е најдобро за организацијата.

6) *Да не чувствува страв од потребно експериментирање*, бидејќи еден од најдобрите начини да се дознае, моментално потребниот, соодветен стил на лидерство е да се проба и друг пристап. Обуката, односно тренингот за лидерство, може да обезбеди упатства кои можат да бидат од корист при изборот на вистинскиот пристап. Исто така, може самостојно да иницира одредена работа во организацијата, со цел да проба различни пристапи во пракса.

7) *Барање на повратни информации*, е многу потребно, бидејќи е тешко да се биде објективен при разгледувањето на ефикасноста на сопствен лидерски стил, па барањето за фидбек е многу добра идеја. Повратни информации можат да се добијат преку анкета или преку усно прашување и мислења на постарите колеги.

8) *Барање формална поддршка*, ако лидерот е сè уште нов и неискусен, тој може да се плаши од многу активности, прашања и барања што се стандардни за менаџерската работа. Од голема корист е да има некој од кој што ќе побара помош, кој ќе му даде насоки за тоа како да го спроведе процесот, со кого може да зборува за неговите лидерски идеи.

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

### **Избор на членови на тимот**

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

Секој тим, покрај членовите, има и лидер, водач на тимот. Во изборот на водачот на тимот најдобро е да учествуваат сите членови, со цел да придонесат за најдоброт можен избор. Праксата покажува дека ефикасен водач е оној поединец кој ги има следниве карактеристики<sup>4</sup>:

<sup>3</sup><http://www.mngcentar.com/site/FileContent/Resource/BazaZnanja/PoslVest/Fajlovi/KakoDaRazvSvojeLidVest.pdf>



- *Ги поттикнува членовите на тимот на колективно ангажирање и учинок;*
- *Способност да слуша;*
- *Ги разбира условите за работа во компанијата;*
- *Подготвеност за прифаќање на очекувани и неочекувани ризици;*
- *Подготвеност да даде компетентни информации;*
- *Ја прифаќа динамиката и проблемите на тимското работење;*
- *Подготвен да помага;*
- *Способност да внесува и одржува ентузијазам кај другите.*

Членовите на тимот, пак, ги имаат следниве карактеристики<sup>5</sup>:

- *Минато искуство и соодветни квалификации;*
- *Искуство во тимска работа;*
- *Технички знаења и стручност;*
- *Способност за комуницирање;*
- *Подготвеност за прифаќање ризик и одговорност;*
- *Самодоверба.*

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

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

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

Истражувачите Francis и Young, идеалниот тим го опишуваат како збир од луѓе, кои својата енергија ја насочуваат кон остварување на заедничките цели<sup>6</sup>.

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

Секој тим има супервизор кој ги следи и вреднува активностите на членовите на тимот, кој дава насоки кон успешно остварување на зададените цели. Kersting и Krapohl, истакнуваат неколку видови тимска супервизија и тоа<sup>7</sup>:

- *Тимска супервизија*, насочена кон анализа на примери од пракса и се однесува на конкретна работа на членовите на тимот со нивните корисници;
- *Динамична супервизија*, која е фокусирана на анализирање на процесот во тимот со намера да се разјаснат комуникациите и конфликтите. Таквиот супервизорски надзор претставува процес кој е фокусиран на теми како што се улогите на тимот, односот на моќта и

<sup>4</sup> Jovanovic-Bozinov, M., Zivkovic, M., Cvetkovski, T. (2007), Organizacisko ponasanje, drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje, Megatrend univerzitet, Beograd.

<sup>5</sup> Belbin, R. M. (2010), Management Teams: Why They Succeed or Fail, 3<sup>rd</sup> ed. Butterworth Heinemann, London.

<sup>6</sup> Francis, D. & Young, D. (1979), Improving Work Groups. San Diego, California: University Associates.

<sup>7</sup> Kersting, H. J. & L. Krapohl (1994), Team-Supervision. In: H. Pühl (Hg.) (1994). Handbuch der Supervision 2. Berlin.



конкуренијата, тимската атмосфера, и др. Целта е поголема ефикасност, подобар квалитет во работата и подобра атмосфера во тимот;

- *Третиот тип супервизорски надзор* става акцент на односите меѓу тимот и пошироката општествена средина, анализа на индивидуалните улоги во тимот, изработката на тимската структура, институционално разбирање на улогите и задачите. Овој вид надзор често се прави со т.н. организациско советување или надзор на организацијата.

Не постојат јасни граници меѓу овие типови на тимска супервизија. Според Kersting и Krapohl, „Тимската супервизија е комплексен однос во тимот кој се развива за време на заедничката работа. Целите на тимскиот надзор се однесуваат на подобрување на атмосферата во тимот, зголемување на соработката, зголемување на ефикасноста и квалитетот на работата на сите членови на тимот“<sup>8</sup>.

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

### Идентификување на факторите кои влијаат на ефикасна тимска работа

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

Моделот на Schermerhorn<sup>9</sup>, укажува на тоа дека ефикасноста на тимот може да се измери преку индивидуалните и групни резултати, кои се производ од процесот на формирање и, исто така, внатрешните процеси во групите што доведуваат до резултат. Според Хакман и Сундстром, ефикасноста може да се воочи преку резултатите на тимот (квалитативни или квантитативни, брзината, задоволството на клиентите, итн.), преку влијанието на групата врз нејзините членови, или преку можноста за иден напредок во ефективноста на тимот.

Guzzo, пак, става посебен акцент на мотивациониот фактор кој се нарекува потенција<sup>10</sup>, а Sundstorm<sup>11</sup> нагласува дека ефикасноста на тимската работа се темели на крајниот резултат на работата и на задоволство на членовите на тимот.

Според Sampson, Medcera и Higgs, ефикасноста е дефинирана во термините на продуктивноста, задоволството на вработените и купувачите и рејтингот на менаџерите<sup>12</sup>. Според овие автори, природата на работата, меѓузависноста на членовите, составот на тимот, организацискиот контекст и процесите во тимот се поврзани со наведените критериуми на ефикасност. Процесите во тимот како: конфликт, развивање на групни норми, кохезија и верувања на членовите во ефективноста на нивниот тим, исто така имаат големо влијание врз ефективноста на тимот<sup>13</sup>.

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

Кон кои правци, пак, се насочуваат ефективните тимови, Larson и La Fasta направиле истражување и дошле до заклучок дека ефективните тимови се насочени кон јасни и инспиративни цели, структурно ориентирани резултати, компетитивност на членовите, целосна

<sup>8</sup> Kersting, H. J. & L. Krapohl (1994), Team-Supervision. In: H. Pühl (Hg.) (1994). Handbuch der Supervision 2. Berlin.

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

<sup>10</sup> Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J. i Shea, G. P. (1993), Potency in groups: Articulating a construct. British Journal of Social Psychology, 32, 87-106.

<sup>11</sup> Draft, R. (2000), MANAGEMENT. The Dryden Press, Orlando.

<sup>12</sup> Yancey, M. (1998), Work teams: three models of effectiveness. Center for study of work teams, University of North Texas.

<sup>13</sup> Yancey, M. (1998), Work teams: three models of effectiveness. Center for study of work teams, University of North Texas.



посветеност, соработлива атмосфера, совршени стандарди, внатрешна поддршка и соработка и лидерство кое почива на принципи<sup>14</sup>.

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

Развивањето добри меѓучовечки односи помага да се негува системот за поддршка во рамките на тимот. Додека сите членови на тимот во себе ја носат својата лична историја на меѓучовечки односи, важно е водачот на тимот да може да ги разбере и смири јаките и слабите страни во својот тим.

Во контекст на работата, висококвалитетните врски меѓу членовите во тимот се клучни, преку нив членовите се ангажираат околу учење на однесувањето кое ѝ помага на организацијата да ги постигне своите цели<sup>15</sup>.

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

Според Forbes, се истакнуваат неколку добри комуникациски вештини<sup>16</sup>:

- *Достигнување на целите* – Добрата комуникација е клучна компонента за постигнување на целите. Лидерот на тимот ги пренесува проектираните очекувања, а работата е поделена правилно врз основа на квалификациите на секој член на тимот;
- *Поголема ефикасност* – Кога секој тимски играч ја знае својата улога, сите се слободни да се фокусираат само на своите задачи, без да се грижат за тоа што прават другите. Добра комуникација, исто така, значи комуникација со другите во тимот, кога не може да се завршат задачите, така што тимот може да излезе со решенија пред ситуацијата да ескалира и тимскиот процес да се распадне;
- *Позитивни работни односи* – Овие комуникациски вештини ја поттикнуваат довербата меѓу членовите во тимот, а тоа создава средина со позитивни професионални односи кои ќе се вкоренат и растат. Кога соработниците се познаваат добро, тие се запознаваат со силните страни, слабостите, тенденциите и мисловните процеси на другите, што го олеснува заедничкото работење кон заедничка цел и план за идните проекти;
- *Креирање култура* – Добрите тимски комуникациски вештини не се само за доделување задачи или проблеми. Комуникацијата е, исто така, за создавање култура на работното место;
- *Намалување на конфликти* – Кога група луѓе работат кон заедничка цел, многу веројатно е да се појават конфликтни ситуации. Дали конфликтот е резултат на неоправдани очекувања или обично недоразбирање, добрите комуникациски вештини во тимот овозможуваат секој да има глас да се слушне.

Значи, развивањето на добри комуникациски вештини претставуваат силен фактор за ефективност на секој тим и постигнување на поголем успех во работењето на организациските субјекти.

<sup>14</sup><https://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol2iss2/IrvingLongbotham/IrvingLongbothamV2Iss2.pdf> (превземено 10.08.2018 година).

<sup>15</sup> Berscheid, E. S. & Regan, P. C. (2016), *Psychology of Interpersonal Relationships*. Psychology Press.

<sup>16</sup> Forbes, *Three Reasons Why Innovation Is All About Communication*

<https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2018/02/05/three-reasons-why-innovation-is-all-about-communication/> (превземено 10.08.2018 година).



Тимот, за да биде ефикасен, мора да се грижи за *навремено решавање на пројавените проблеми*.

Според Debbie Allen, постојат пет чекори за подобрување на вештините за брзо и навремено решавање на проблемите<sup>17</sup>:

1. Дефинирање на проблемот во детали пред решавање на истиот, треба да се најде време тој да се разбере, да се разгледаат критериумите за добра одлука и да се генерираат некои добри опции;
2. Поднесување на едно или две предвидени решенија, премногу предлози за решенија може само да збунува, треба да се биде јасен за насоката што се нуди како решение;
3. Да се даде приоритет на активностите, бараните чекори за решение се навремено остварливи;
4. Спроведување на план за акција чекор по чекор, кога систематски им се пристапува на проблемите, одлуките се добро осмислени, добро планирани и добро извршени;
5. Барање на повеќе начини за подобрување на идејата за решавање на проблемот за да се избегнат проблеми. Колку поефикасно ќе се реши проблемот, толку повеќе се создава вредност.

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

Развивањето на *добро организациско однесување* е важно бидејќи, наместо да се фокусира на слабостите на луѓето, ги охрабрува менаџерите и лидерите да ги градат предностите на луѓето. Четирите клучни капацитети на организациското однесување можат да се научат и развиваат, тоа значи дека перформансите може да се подобрат со фокусирање на само-ефикасноста, надежта, оптимизмот и еластичноста.

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

Ова се најчестите критериуми според кои се гради добра работна атмосфера<sup>18</sup>:

- *Ефективна комуникација:*  
Комуникацијата е „двонасочна улица“, отворената и чесна комуникација меѓу луѓето е начин број еден за да се спречи конфликт и недоразбирање;
- *Разбирање и сочувство:*  
Вработените се човечки суштества кои понекогаш прават грешки и раководителите не треба да бидат премногу строги кон нив, освен ако тоа не влијае сериозно на работата. Грешките треба да се коригираат и истите да се користат како искуство;
- *Добар работен простор:*  
Работниот простор мора да биде пријатно место за работа. Тој простор пожелно е да биде со отворен концепт, за соработниците да не бидат изолирани едни од други. Отсуството на прегради меѓу соработниците ја поттикнува комуникацијата и тимската работа;
- *Флексибилност:*  
Флексибилноста ги поттикнува луѓето да научат како да се себе-менаџираат, особено кога се работи за управување со времето. Имајќи можност работникот да одбере колку време ќе поминува на работното место, тоа им помага полесно да си го менаџираат и личниот живот, надвор од работниот простор;

<sup>17</sup> Debbie Allen, *The Highly Paid Expert: Turn Your Passion, Skills, and Talents Into a Lucrative Career by Becoming the Go-to Authority in Your Industry* (Career Press, July 2014).

<sup>18</sup> <https://www.tbd.community/en/a/good-work-atmosphere-tips> (превземено 10.08.2018 година).





- *Тимска работа:*

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

- *Наградување:*

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

- *Слобода и независност:*

Кога им се дава слобода на вработените, тие работат поквалитетно и создаваат подобри и поуспешни проекти. Вработените треба да размислуваат „надвор од организацијата (тимот), односно да размислуваат пошироко“ за полесно да создаваат и иницираат нови идеи. Сето ова може да доведе до повеќе квалитетни проекти кои би ѝ помогнале на компанијата поинтензивно и со забрзан чекор да се развива<sup>19</sup>.

Атмосферата во тимот игра значајна улога во определувањето на ставовите на вработените, а тоа може да го намали конфликтот и да ги инспирира вработените да одат над очекувањата, додека обезбедувањето на малку повеќе попустливост и овозможување поголема слобода од страна на менаџерите, ќе резултира со уште поголеми и позитивни резултати.

## Емпириско истражување

Емпириското истражување е насочено кон осознавање на влијанието на лидерските вештини и стилови врз продуктивноста на тимовите во организацијата.

Предмет на ова истражување е значењето на лидерството и работата во тимови во подобрување на продуктивноста на организацијата.

Посебно значајно е да се осознае значењето на лидерството преку комуникација, организација и опкружување на тимот. Целите на ова истражување се да се истражат влијанието и значењето на лидерството и тимската работа во продуктивноста на тимовите, како и личен интерес околу оваа област, за проширување на знаењето и лично усовршување.

Научната цел на ова истражување е дефинирање на поимот лидерство и работа во тимови, преку теоретски и практичен пристап на оваа проблематика.

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

Во ова истражување применети се квалитативни и квантитативни методолошки постапки и методи: Анализа, Анкета, Компарација, Статистичка анализа.

Анкетирањето е спроведено во месец април 2018г., во компании на територијата на општините во Скопје.

Собраните податоци, статистички се обработуваат со цел да се изведат заклучоци од истражувањето и истите се табеларно и графичко претставени и реферирани, користејќи се со компјутерската програма MS office - Excel.

<sup>19</sup> Англ. „Out of Box“ со буквален превод на македонски „Надвор од кутијата“.



## Резултати од истражувањето

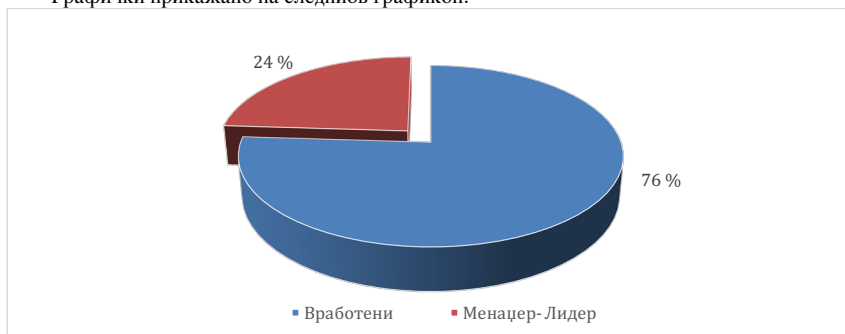
Главен акцент во ова истражување се става на анкетата која е спроведена во компании во неколку општини на територијата на град Скопје и беа анкетирани вкупно 124 лица во период на месец април 2018г. Од вкупниот број на испитаници, 24 %, односно 30 лица беа на позиција на менаџери- лидери, а 76 %, односно 94 лица, беа вработени, т.е. подредени.

Бројот на испитаници табеларно е прикажано во следнава табела:

**Табела 1: Табеларен приказ за број на анкетирани лица**  
**Table 1: Table display the number of respondents**

Вид на испитаници	број	процент
Лидер-менаџер	30	24 %
Вработени	94	76 %

Графички прикажано на следниов графикон:



Графикон 1: Графички приказ на бројот на анкетирани лица  
Graph 1: Graphical display of number of respondents

Анketирање е спроведено со анкетни листови кои беа разбирливо формулирани, при што секој испитаник (менаџер или вработен) може лесно да одговори. Во анкетата се содржани 10 (десет) прашања и сите се со одговор: да, не и без одговор.

За да се утврди поврзаноста помеѓу лидерските стилови и вештини врз продуктивноста на работата на тимовите во организациите, при статистичката обработка на податоците во ова истражување се користи  $\chi^2$ -тестот и Коefициентот на контингенција (C).

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

**Табела 2: Дали менаџерот се одликува со добри лидерски карактеристики и вештини?**  
**Table 2: Does the manager have good leadership features and skills?**

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали менаџерот се одликува со добри лидерски карактеристики и вештини?	Да	27	90	54	57
	Не	0	0	9	10
	Без одговор	3	10	31	33
	Вкупно	30	100 %	94	100 %

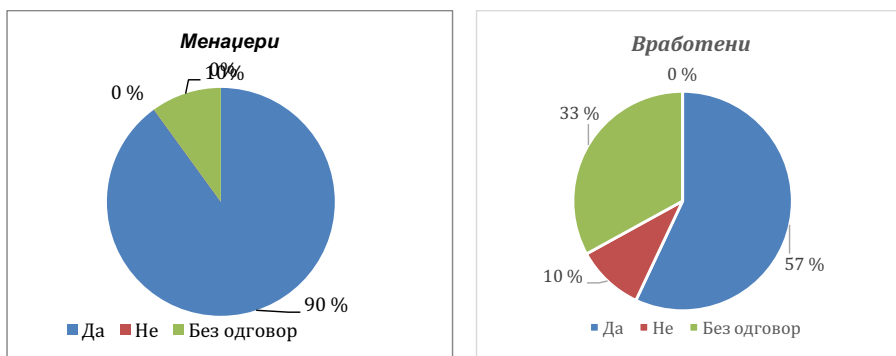
Пресметаните вредности на  $\chi^2$ -тестот и Коефициентот на контингенција  $C$  се следниве:

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

$$C = 0,360$$

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

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



**Графикон 2: Одликување на менаџер со добри лидерски карактеристики и вештини**  
**Graph 2: Decorate a manager with good leadership features and skills**



Најголемиот дел од лидерите, 90 % сметаат дека во организацијата постојат менаџер-лидери со добри лидерски карактеристики и вештини, додека пак 57 % од вработените, сметаат дека во организациите постојат лидери со добри лидерски карактеристики и вештини.

Резултатите од *второто прашање*, кое гласеше: Дали во организацијата се работи тимски?, се претставени табеларно и графички.

Табела 3: Дали во организацијата се работи тимски?

Table3: Does the organization work in a team?

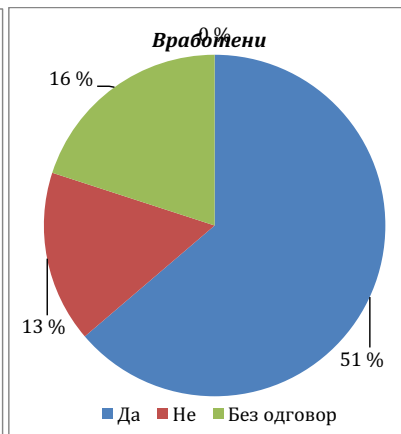
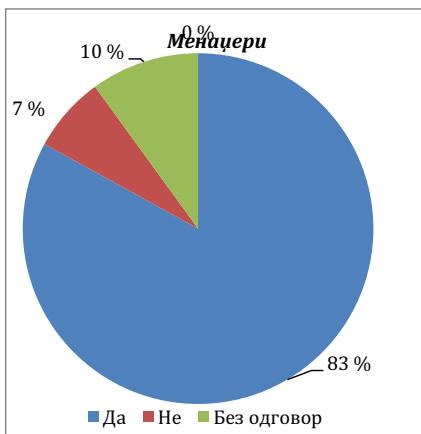
Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали во организација се работи тимски?	Да	25	83	48	51
	Не	2	7	12	13
	Без одговор	3	10	34	36
	Вкупно	30	100 %	94	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 24,137 C = 0,328					

$$\chi^2_{0,05-тест} (\text{пресметана вредност}) = 24,137 > \chi^2_{00,5-тест} (\text{таблична вредност}) = 5,991$$

$$C = 0,328$$

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

Графички приказ за одговорите на прашање број 2: Дали во организацијата се работи тимски?



Графикон 3: Дали во организацијата се работи тимски?  
 Graph 3: Does the organization work in a team?

Најголемиот дел од менаџерите-лидери, 83 % сметаат дека во организацијата се работи тимски, додека пак половина од испитаниците вработени, вкупно 51 % се изјасниле дека во организациите се работи тимски, 13 % не се согласуваат дека се работи тимски, а 16 % се без одговор.

*Третото* прашање гласи: Дали во организацијата континуирано се применуваат обуки на членовите на тимот за нивно попродуктивно работење? Резултатите, како и сите претходно ќе се претстават табеларно и графички.

Табела 4: Дали во организација континуирано се применуваат обуки на членовите на тимот за нивно попродуктивно работење?

Table 4: Does the organization continuously use trainings for team members for their more efficient working?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали во организација континуирано се применуваат обуки на членовите на тимот за нивно попродуктивно работење?	Да	28	93	52	55
	Не	0	0	14	15
	Без одговор	2	7	28	30
	Вкупно	30	100 %	94	100 %
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 267,070 C = 0,756					

$$X^2_{0,05} \text{-тест (пресметана вредност)} = 267,070 > x^2_{00,5} \text{тест (таблична вредност)} = 5,991$$

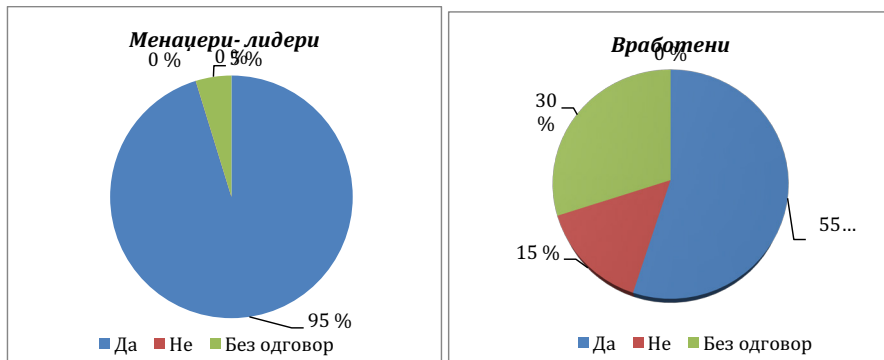
$$C = 0,756$$

Од добиените резултати,  $X^2$  -тестот покажуваат дека добиените одговори од анкетираниите менаџери-лидери и анкетираниите вработени се разликуваат, па затоа и добиената вредност на  $X^2$  -тестот изнесува 267,070 и вредност на коефициентот на контингенција изнесува 0,756. Ова покажува дека одговорите на менаџерите-лидери и вработените во однос на ова прашање не соодветствуваат. Исто , и Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност на дадените одговори помеѓу лидерите и вработените, има вредност 0,756, што значи јака поврзаност. Интерпретираните податоците од одговорите кои се дадени во табелата и графичкиот приказ меѓу испитаните групи, укажуваат дека вработените не мислат дека во организацијата се работи тимски.

Графички приказ за одговорите на прашање број 3

Графикон 4: Дали во организацијата се работи тимски?  
 Graph 4: Does the organization work in a team?

Најголемиот дел од менаџерите-лидери, 83 % сметаат дека во организацијата се работи тимски, додека пак половина од испитаниците вработени, вкупно 51 % се изјасниле дека во организациите се работи тимски, 13 % не се согласуваат дека се работи тимски, а 16 % се без одговор.



Графикон 4: Дали во организација континуирано се применуваат обуки на членовите на тимот за нивно попродуктивно работење?

Graph 4: Does the organization continuously use trainings for team members for their more efficient working?

Најголемиот дел од менаџерите-лидери, 95 % одговориле дека во организацијата континуирано се применуваат обуки, со цел за попродуктивно работење и 5 % се без одговор, додека повеќе од половина од испитаниците вработени, вкупно 55 % се изјасниле дека во организацијата континуирано се применуваат обуки.

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

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

Постојат повеќе начини со кои лидерите ги подобруваат своите знаења и вештини и тоа<sup>20</sup>:

- Курсеви за лидерство;
- Работилници;
- Тренинг, советување и менторство;
- Рефлективно пишување и водење дневник;
- Активно учење;
- Играње улоги и симулации;
- Размена на лидерство;
- Психометриско тестирање;
- 360 степени проценка;
- Лидерски консултации;
- Е-учење.

Лидерските знаења и вештини се зајакнуваат преку посета на курсеви за лидерство, кои нудат програми за развој на лидерот. На курсевите најчесто се обработуваат теми кои се поврзани со тоа како да се изгради личноста во успешен водач, кои техники треба да ги користат

<sup>20</sup> Bolden Richard (2005), What is Leadership Development? Purpose & Practice, University of Exeter.



за успешно водење на тим, кои се карактеристики на успешен лидер, итн. Ова помага во подобрување на целокупното работење на тимот и воопшто на целата организација.

Работилниците исто така овозможуваат подобрување на лидерските знаења и вештини. Нивната цел е директно пренесување на вештините врз таргет групите. Тие најчесто се спроведуваат во рамките на тековни проектни активности.

Тренинг, советувања и менторство, се поими за активности кои се користат најчесто во организациското однесување и организацискиот развој. Тие претставуваат три аспекти на можен развој на односите во тимот и организацијата. Тренингот се однесува на користење на секојдневни работни искуства и обично има фокус во насока на решавање на вистинските предизвици на работното место. Советувањето е слично на тренингот, но најчесто се поврзува со психолошка димензија на проблемот. Советувањето не се однесува на давање совети, туку да ги натера луѓето да ги гледаат работите од различно гледиште и поттикнување да превземат акции во однос на решавање на своите лични проблеми. Менторството обично се опишува како однос помеѓу постар и помлад член во организацијата, кое е насочено кон унапредување и поддршка кон помладиот член<sup>21</sup>. Центарот за извонредност во лидерството прави разлика помеѓу овие три поими и укажува на тоа дека советувањето првенствено се базира на решавање на лични проблеми врз основа на минатото искуство, тренингот се фокусира на неодамнешни, тековни и идни перформанси, додека менторството трае подолгорочно и е насочено кон развој и градење на кариера<sup>22</sup>.

Со цел да се унапредат лидерските вештини и знаења, се јавуваат и рефлексивно пишување и водењето дневник. Лидерите треба да се служат со иновативни методи кои овозможуваат преку развојни програми и практики да го интегрираат своето знаење во организацискиот живот. Водењето дневник, пак, претставуваат лична работа која се споделува само со персоналниот учител или тренер.

Активно учење е моќен и ефективен метод за развој на лидерството. Тоа претставува подиректно вклучување на учесниците во процесот на учење и надградување<sup>23</sup>.

Активно учење е метод на учење во кој учесниците се активно или искуствено вклучени во процесот на учење и каде што постојат различни нивоа на активно учење, во зависност од учесниците<sup>24</sup>.

Играње улоги и симулации е метод преку кој учесниците создаваат сопствен стил на однесување и сопствена верзија на гледање на нештата.

Размена на лидерство, претставува можност за искуствено учење, кое овозможува учесниците да работат во парови, набљудувајќи го лидерството во пракса. Процесот на размена ги содржи следниве чекори, односно активности<sup>25</sup>: *работа во парови* – учесниците работат во парови и имаат назначен тренер; *изведба на улоги на домаќин и набљудувач* – еден член од парот првично дејствува како домаќин, а другиот како набљудувач, посетите обично се меѓу 3 до 5 дена по лице, ротација на улогите на домаќин и набљудувач како друга изведба.

Психометриско тестирање според Дона Ладкин, претставува процес на психолошко тестирање, со помош на инструменти кои им се лесно достапни на професионалци од човечки ресурси и на оние кои работат на развој на лидерот. Инструментите можат да се поделат на два типа и тоа: инструменти кои ги претставуваат поединците, личните преференции и оние кои ги идентификуваат карактеристиките на личноста<sup>26</sup>.

<sup>21</sup> J. L. Fowler and J. G. O’Gorman, 2005, Mentoring Functions: A Contemporary View of the Perceptions of Mentees and Mentors, School of Human Services, Logan Campus, Griffith University, Brisbane, Q. 4111, Australia.

<sup>22</sup> CEL (2005), The Centre for Excellence in Leadership.

<sup>23</sup> David Weltman, A Comparison of Traditional and Active Learning Methods: An Empirical Investigation Utilizing a Linear Mixed Model, PhD Thesis, The University of Texas at Arlington, 2007, стр. 7.

<sup>24</sup> Bonwell, C. C. & Eison, J. A. (1991), Active Learning: Creating Excitement in the Classroom. ASHE-ERIC Higher Education Report, Washington DC: School of Education and Human Development, George Washington University.

<sup>25</sup> Gosling, J. (2004), Leadership Development in Management Education. Business Leadership Review 1 (1). Available online at: [www.mbaworld.com/blrissues/article1.htm].

<sup>26</sup> Професор по лидерство и етика.



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

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

Е-учење, претставува учење кое овозможува поголема флексибилност и помали трошоци. Луѓето имаат он лајн пристап до сите матријали кои можат да им помогнат во процесот на надградување.

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

За поуспешно функционирање на тимот и организацијата воопшто, истакната е сè поголемата потреба од континуирано оспособување и обука на членовите на тимот, во насока на нивно попродуктивно работење.

Целта на обуките кои се организираат е надминување на сопствените блокади, како и развој на вештините и способностите, кои помагаат во остварување на целта. Како најважни достигнувања на обуките може да се спомнат<sup>27</sup>:

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

Продуктивноста во организациското делување расте преку добро водени, мотивирани и тренирани човечките ресурси, во кои организацијата мора да инвестира. Обуките кои се спроведуваат и се однесуваат на продуктивно работење на членовите во тимот, се карактеризираат со теми и работилници кои се однесуваат на развој и поголема мотивираност, брзо и лесно постигнување на добри резултати, подобрување на меѓучовечките односи, ослободување на сопствените потенцијали, итн.

### **Заклучок**

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

Барањата на организацијата се сè повеќе насочени кон формирање тимови кои ќе бидат водени од тимски лидери кои ќе ја зголемат продуктивноста на организацијата.

<sup>27</sup> Prastalo R. (2010), Timski coaching i razvoj karijere pojedinca u timu, Glotta Nova d.o.o. Ljubljana.





Од спроведеното истражување можеме да заклучиме дека искажувањата на менаџерите-лидери и вработените во целост не соодветствуваат, но сепак може да се заклучи дека лидерските стилови и вештини имаат влијание врз продуктивноста на тимовите во организацијата и сето тоа зависи од самиот карактер на организацијата, мислејќи на нивните вработени, менаџмент структура и организациска култура на цело ниво на компанијата.

Досегашните искуства ни покажуваат дека поединецот повеќе не е доволен фактор за остварување на продуктивноста на организацијата и со тоа се наметнува потребата од формирање на работни тимови. Тимската работа овозможува подобри резултати од кој било поединец.

Лидерството не е поединечна, туку колективна активност чиј успех се темели на воспоставување на врската меѓу внатрешните тимови и организацијата.

### Користрена литература:

Allen, D. (2014), *The Highly Paid Expert: Turn Your Passion, Skills, and Talents Into a Lucrative Career by Becoming the Go-to Authority in Your Industry*, Career Press.;

Berscheid, E. S. & Regan, P. C. (2016), *Psychology of Interpersonal Relationships*. Psychology Press.;

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

Bolden Richard (2005), *What is Leadership Development? Purpose & Practice*, University of Exeter;

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

Draft, R. (2000), *MANAGEMENT*. The Dryden Press, Orlando;

Francis, D. & Young, D. (1979), *Improving Work Groups*. San Diego, California: University Associates;

Gosling, J. (2004), *Leadership Development in Management Education*. Business Leadership Review;

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

Hyacinth, B. (2015), *The Edge of Leadership: A Leader's Handbook for Success*;

Ingram, H., Teare, R., Scheuing, E. i Armistead, C. (1997), *A system model of effective teamwork*. The TQM Magazine, Vol. 9. No.2, 118-127;

J. L. Fowler and J. G. O'Gorman, (2005), *Mentoring Functions: A Contemporary View of the Perceptions of Mentees and Mentors*, School of Human Services, Logan Campus, Griffith University, Brisbane, Q. 4111, Australia;

Jovanovic-Bozinov, M., Zivkovic, M., Cvetkovski, T. (2007), *Organizacisko ponasanje, drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje*, Megatrend univerzitet, Beograd;



Kersting, H.J. & L. Krapohl (1994), *Team-Supervision*. In: H. Pühl (Hg.) (1994). *Handbuch der Supervision 2*. Berlin;

Shermerhorn J. (1996), *Management and Organizational Behaviour*, John Wiley & Sons, 1996;

Yancey, M. (1998), *Work teams: three models of effectiveness*. Center for study of work teams, University of North Texas;

Yancey, M. (1998), *Work teams: three models of effectiveness*. Center for study of work teams, University of North Texas;

Weltman, D. (2007): *A Comparison of Traditional and Active Learning Methods: An Empirical Investigation Utilizing a Linear Mixed Model*, PhD Thesis, The University of Texas at Arlington, стр. 7;

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

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

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

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