



# ПРИРАЧНИК

Вештини и индивидуални вредности за  
алумни и идни студенти вклучени во  
Европски проекти



# СОДРЖИНА

<b>1</b>	Што е WBAA?
<b>2</b>	Предговор;
<b>3</b>	Вовед;
<b>5</b>	1. ВЕШТИНИ И ВИДОВИ ВЕШТИНИ
<b>8</b>	2. ЛИЧЕН МЕНАЏМЕНТ
<b>11</b>	3. ПРЕТПРИЕМАЧКИ ВЕШТИНИ И КВАЛИТЕТИ
<b>16</b>	4. КОМУНИКАЦИСКИ ВЕШТИНИ
<b>19</b>	5. ЛИДЕРСТВО
<b>21</b>	6. ТИМОВИ И ТИМСКА РАБОТА
<b>25</b>	7. ВРЕДНОСТИ
<b>28</b>	ЗАКЛУЧОЦИ

Наслов на проектот: Вештини и индивидуални вредности за алумни и идни студенти вклучени во Европски проекти

Project Title: Skills and individual values for alumni and future alumni students involved in the European projects;

Проектот е поддржан и финасиран од страна на Western Balkans Alumni Association и European Union

Проектен ID: WBAA2021042

<https://www.western-balkans-alumni.eu/>

Проектен координатор: Кирил Јорданов

Партнер: Здружение за културен и едукативен развој МЛАДИНСКИ БОРД  
<https://youthonboard.com.mk/>

Автор:

Проф. д-р Моника Марковска





# Што е WBAA?

The Western Balkans Alumni Association (WBAA for short) претставува асоцијација на алумни студенти кои поминале дел од нивните студии преку програма финансирана од Европската Комисија (Ерамус + програма). Оваа асоцијација е поддржана и финансирана од страна на Европската Комисија и ги таргетира Еразмус алумните од Западен Балкан, имено Албанија, Босна и Херцеговина, Косово, Северна Македонија, Црна Гора и Србија.

Идејата на WBAA е да се воспостави силна унија на алумни кои доаѓаат од Западен Балкан, со цел да обезбеди форум за размена на информации и добри практики, да се придонесе за собирање докази, да се промовира Еразмус + програмата и други можности за мобилност, да се поттикнат и поддржат младите во нивната потрага по успешно вработување, како и поттикнување на дијалог за политика со локалните, националните и регионалните власти, генерално промовирање на регионалната соработка и придонес за модернизација на високото образование. WBAA е поддржана и соработува и со нашата Национална Агенција за Европски програми и мобилност.

За повеќе информации посетете ја веб страната: <https://www.western-balkans-alumni.eu/>



# ПРЕДГОВОР

Проектот: „Вештини и индивидуални вредности за алумни и идни студенти вклучени во Европски проекти“ е финансиран од страна на Western Balkans Alumni Association и предвидува изработка на прирачник кој има за цел да ги поттикне алумните и идните студенти да ги идентификуваат и развиваат своите знаења, вештини и компетенции кои поттикнуваат подобар живот, подобри работни места, генерирање на просперитет, промоција на социјална инклузија. Вештините се во срцето на европската агенда. Во неа се истакнува дека вештините се пат кон вработливост и просперитет, катализатор во создавањето на работни места и раст.

Развојот на вештини денес, се смета за клучен за продуктивно вработување. Оттука, важноста на развојот на вештините значи зголемена продуктивност, економски раст и развој. Промените кои постојано се случуваат во насока на високо развиени и продуктивни сектори бараат работна сила со „добро развиени вештини“ и/или „вработени кои знаат“ (knowledge workers). Развојот на вештини генерално се однесува на продуктивните способности во сите нивоа на учење и обука, кои се случуваат во формалното и неформалното образование. На тој начин, се оспособуваат индивидуалците да станат проактивни и целосно ангажирани во градење на нивната иднина, овозможувајќи да ги адаптираат своите способности на променливите потреби на пазарот на труд.

Проектната идеја обработува современа и актуелна проблематика за потребата и важноста од личен и професионален развој на младите луѓе преку активен ангажман во најразлични европски проекти.

Познавачите на оваа област констатираат дека младите луѓе покажуваат напредок во нивниот личен развој, ги негуваат постоечките и стекнуваат нови индивидуални вредности, се стекнуваат со неопходно искуство и нови вештини преку неформално образование. Алумните и идните студенти како носители на мали социјални промени развиваат вредности кои ги профилираат како млади лидери и градители на својата иднина и иднината на заедницата во која живеат.

Што значи да се биде успешен алумни студент и иден студент? Успешен е оној кој покажува значителни позитивни промени и подобрувања во делот на подобро запознавање на сопствените капацитети и делување во согласност со нив, поставување на реални цели поврзани со професијата и идната професија, подобар менаџмент на време, тимска работа и зајакнати лидерски и комуникациски вештини итн. Сето ова во иднина може да им послужи како практично искуство кое ќе им ги зголеми шансите за вработување или општествено исполнет живот.

# Вовед

Знаењата, вештините и ставовите кои секој треба да ги поседува се во насока на поттикнување на промени за подобрување на животот. Сето ова е разгледано и прифатено од Советот на Европа и Европскиот Парламент, во 2006 година, со тоа што е направена рамка на клучните компетенции за Доживотно учење.[1] Во рамката за клучните компетенции се идентификувани и дефинирани, за прв пат на ниво на Европа, клучните компетенции кои граѓаните потребно е да ги имаат, да ги поседуваат, за нивно лично задоволство и сполентост, за општествена инклузија, активно учество во општествениот живот како и вештини за вработливост. Со изградувањето на различни индивидуални компетенции, се пристапува до различните потреби на секој индивидуалец, посебно ставајќи акцент на зголемувањето на образовниот потенцијал кај луѓе кои доаѓаат од земји каде образовниот систем ги нема вградено овие компетенции. Ова се однесува на групи на луѓе кои имаат проблеми со знаењата и вештините од мајчиниот јазик, учениците кои прерано го напуштаат училиштето, оние кои долго време не се вработени и оние кои се враќаат на работа после подолг период на пауза. Кон ова може да се додадат и мигрантите, повозрасните луѓе, луѓе со ментална и физичка попреченост. Рамката на компетенции се заснова на 8 компетенции и тоа[2]:

Комуникација на мајчин јазик.

Учење како да се учи

Комуникација на странски јазици.

Општествени и граѓански компетенции.

Математички компетенции и основни компетенции за наука и технологија.

Претприемништво и претприемачки вештини

Дигитални компетенции.

Компетенции за поттикнување на свеста за културата и изразувањето

Клучните компетенции се еднакво важни, затоа што секоја од нив има подеднакво влијание за изградување на личноста и нејзино прилагодување на општеството во целина. Многу од компетенциите се испреплетуваат и дополнуваат. Компетенциите кои се однесуваат на мајчиниот јазик, литературата и математиката како и ИКТ вештините се основа за учење како да се учи, односно тие се оние вештини кои го поттикнуваат и го помагаат учењето. Исто така постојат и голем број на теми кои се опфатени со самата рамка на компетенции како што се критичкото размислување, креативноста, решавањето на проблеми, преземањето ризик како и вештините од менаџмент се темите кои се испреплетени и се сретнуваат во сите 8 клучни компетенции. Во самата рамка се дадени дефинициите за секоја клучна компетенција како и суштинските, знаења, вештини како и однесувања кои се опфатени со компетенциите.

[1] Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning. Official Journal of the European Union L394. [http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/en/oj/2006/l\\_394/l\\_39420061230en00100018.pdf](http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/en/oj/2006/l_394/l_39420061230en00100018.pdf)- преземено од KEY COMPETENCES FOR LIFELONG LEARNING, European Reference Framework, European Communities, Belgium, 2007, стр. 4-10

[2] Thematic Working Group 'Assessment of Key Competences, Literature review, Glossary and example, Education and Training 2020 Work programme, EUROPEAN COMMISSION, November, 2012, стр. 4-10

Визијата претставува витална основа на проектната иницијатива да покаже цврста детерминираност за успех на развојот на вештини и индивидуални вредности кај алумни и идни студенти вклучени во европски проекти. Визијата создава услови што им овозможува на младите да се стекнат со способности за реализација на нивните идеи и успех. Младите (алумни студенти и идни студенти) треба да бидат главната движечка сила и енергија за остварување на оваа визија. Ако се тргне по патот на претприемништвото, соочувањето со подеми и падови е неизбежно, затоа потребно е енергија, упорност, истрајност и издржливост. Младите можат и треба да бидат носители на мотивацијата што е потребна во Република С. Македонија.

Визијата сама по себе ја истакнува потребата од развој на функционални вештини, лични или персонални вештини, вештини засновани на знаење. Тоа значи развој на креативноста и зголемување на психичките, социјалните и духовни потенцијали, во согласност со возраста на младиот човек и специфичните искуства и потреби на личноста. Преку развојот на вештините и индивидуалните вредности, личноста може да развие само-почитување и почитување на другите, како и да ги применува своите знаења и вештини преку различните видови проекти и проектни активности.



# 1

## ВЕШТИНИ И ВИДОВИ ВЕШТИНИ

Движечката сила на 21-от век е интелектуалниот капитал на младите луѓе. Политичкиот, општествениот и економскиот напредок ќе зависи од интелектуалниот потенцијал на наредните генерации на младите луѓе. Листата на вештини за 21-от век е составена од многу одлични научни трудови, извештаи, како и од современа литература, тековни истражувања и мислења на претставници од образованието, бизнисот и индустријата. За да станат конкурентни на пазарот на труд, младите луѓе мора да добијат знаења и вештини во рамките на контекстот на современи вештини. Развојот на вештини и вредности кај младите луѓе (алумните и идните студенти) ќе им овозможи да бидат подготвени да учат, работат и живеат во современото општество.

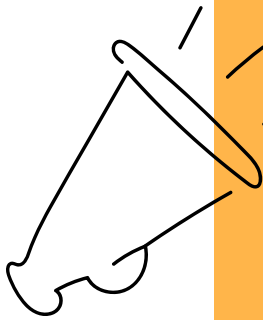
Во денешниот свет, вештините стануваат важни за успешно вработување на младите, а се работи за вештини како способности за учење и прилагодување, ефикасно учење и комуникација, креативно размислување, решавање на проблеми, тимска работа, ефикасно лидерство итн. Тие вештини се особено важни и за работодавачите заради ефикасно управување со работните процеси и за самите млади луѓе за да може да најдат и задржат работата, како и флексибилно да се движат на пазарот на труд, односно, активно да се вклучат во доживотното учење.

### ШТО СЕ ВЕШТИНИ? РАЗЛИЧНИ ИЗВОРИ, РАЗЛИЧНО ГИ ДЕФИНИРААТ ВЕШТИНИТЕ И ТОА:

- 1 Владеење, леснотија или умешност што се стекнува или развива преку обука или искуство.
- 2 Способност која доаѓа од нечие знаење, практика, способност за да се направи нешто подобро.
- 3 Способност и капацитет стекнат преку намерни, систематски и постојани напори за непречено извршување на сложени активности или работни функции кои вклучуваат идеи (когнитивни вештини), дела (технички вештини), и/или луѓе (меѓучовечки вештини).
- 4 Вештини се способности за учење да се реализираат однапред утврдени резултати.
- 5 Научена способност да се постигне посакуваниот резултат, со максимална сигурност и ефикасност.
- 6 Владеење, леснотија или умешност што се стекнува или развива преку обука или искуство.

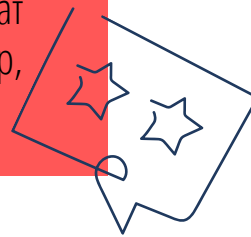
## Вештините може да се поделат во три групи:

**ФУНКЦИОНАЛНИ ВЕШТИНИ.** Овие вештини се однесуваат на акциите кои се преземаат за извршување на одредени задачи, применливи за различни работни функции и индустрии. Тие се засновани на способности. На пример: организирање, промоција, анализирање, пишување итн.



**ЛИЧНИ/ ПЕРСОНАЛНИ ВЕШТИНИ.** Овие вештини се однесуваат на лични карактеристики што придонесуваат за извршување на работата. Овој тип на вештини се развиваат низ искуството. На пример, трпеливост, ориентираност кон резултати, независност и сл.

**ВЕШТИНИ ЗАСНОВАНИ НА ЗНАЕЊЕ.** Станува збор за знаење за специфични субјекти, процедури и информации неопходни за извршување на основните задачи. Овие вештини се развиваат преку образование, обука и работно искуство. На пример, администрација, маркетинг, сметководство итн.



Во теоријата, се зборува за уште една поделба на вештините и тоа на: меки и тврди вештини (soft and hard skills).

**Меките вештини (Soft skills)** овозможуваат да се стане успешен професионалец. Овие вештини може да помогнат во изградувањето на личноста. Ова се вештини кои помагаат поединецот да се претстави професионално. Меките вештини се лични навики и особини кои го обликуваат начинот на работа (во тим или сам/а). Меките вештини се неопходни за создавање на позитивно и функционално работно опкружување. Едни од најбараните меки вештини се:

-Интегритет; Самодоверба; Тимска работа; Креативност; Решавање на проблеми; Критичко размислување; Адаптибилност; Организираност; Волја за учење; Емпатија;

**Тврдите вештини (Hard Skills)** се корисни во определена област на активност. Тврдите вештини претставуваат техничко знаење или обука која се стекнува низ било какво животно искуство, вклучувајќи кариера или образование. Овие вештини им овозможуваат на поединците да се справат со определени специфични задачи. Овие вештини се стекнуваат преку учење и се поврзани со професионално знаење, за да може поединците да ги извршуваат своите професионални работни задачи. Некои тврди вештини се: познавање странски јазик, управување со бази на податоци, статистичка анализа, познавање на програмски јазици и сл.

Денес, сè повеќе се дискутира за човечките потенцијали. Ефективноста, ефикасноста и иновативноста на работењето ја наметнува потребата од високо квалификувани човечки потенцијали. Сите организации располагаат со знаење, способности, вредности и препознатливост која може да се претвори во вредност на пазарот. Што е тоа што се нарекува човечки потенцијал или интелектуален капитал? Интересно е размислувањето што опишува дека станува збор за: „нешто, што не може да се допре, но пополека те прави многу богат“.[1]Младите луѓе треба да покажуваат предиспозиции во насока на активност, преземање ризик, личен развој и сл.

Личноста претставува единствена организација на особини кои се во постојан развој и изложен на динамично промени. Развојот се одвива под влијание на: наследство, средина и активности на поединецот.[2]

Личноста како рационално- економско битие, општествено битие и битие кое тежнее кон самоактуелизација има свои биографски карактеристики, способности, учење, ставови, вредности,

A, B, C, D, како први букви од англиската азбука означуваат Attitude, Behavior, Character and Discipline. Навистина, интересно звучи. Тоа не се само букви од азбука. Тоа се квалитети на личноста. Став, однесување, карактер и дисциплина.

Добриот работен став е особено важен за да се постигне успех во работата. Развојот на позитивен став значи перцепција на настаните на начин кој е реален, потврден и искрен. Нашето однесување се нашите постапки во однос на одредени ситуации. Карактерот се однесува на збирот на квалитетите и карактеристиките на поединецот. Карактерот на поединецот е спој на неговите/нејзините квалитети што го прави единствен и му помага да се одвои од останатите. Во секој случај, потребна е дисциплина. Потребна е дисциплина во секој аспект: ментален, физички, социјален, економски. Да се работи и да се учи. Личниот развој е доживотен процес. Тоа е начин луѓето да ги проценат своите вештини и квалитети, да ги земат во предвид нивните цели и да си постават цели преку кои ќе можат да го реализираат и максимизираат својот потенцијал.

1. Личен менаџмент; 2. Претприемачки вештини; 3. Комуникациски вештини;  
4. Лидерски вештини; 5. Тимови и тимска работа;

Но, развојот на овие вештини не би бил возможен без вредностите. Без развој на индивидуалните вредности кај младите луѓе.

[1] Радмил Поленаковиќ, Моника Марковска, Иновациски менаџмент, основа за постигнување на конкурентска предност, Национален центар за развој на иновации и претприемачко учење, Скопје, 2013

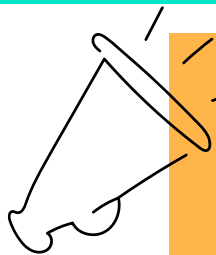
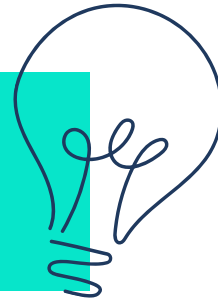
[1] Д-р Даниела Карадаков, д-р Гордана Тасевска, Личен менаџмент, Бизнис Академија Смилевски, 2021 год.

# 2

## ЛИЧЕН МЕНАЏМЕНТ

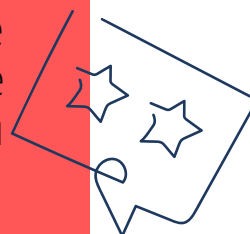
Личниот менаџмент овозможува поединецот да развие знаења, вештини, способности и компетенции со чија помош ќе ги постави и ќе ги реализира своите цели. Личната организираност и грижата за личниот развој претставуваат основа за постигнување на успех, како во приватниот така и во професионалниот живот. Потребно е поединецот да научи прво, да се менаџира себе си, а потоа да ги менаџира другите. Личниот менаџмент се однесува на методите, вештините и стратегиите со кои поединецот може ефикасно да ги насочи своите активности кон: поставување на лична визија, поставување и постигнување на план и цели, донесување на одлуки за нивно реализирање, фокусирање, планирање, распоред, следење задачи, самоевалуација, самоинтервенција, саморазвој. Секој поемец е одговорен за својата судбина и за своите постапки, што значи дека секој сам треба да си го креира своето место во приватниот и професионалниот живот. Личниот менаџмент има надлежност да го обликува индивидуалниот личен и професионален живот независно од надворешните влијанија. Во основа, личниот менаџмент придонесува за личен раст и развој. Преку него се овозможува да се зголеми продуктивноста, да се подобрат перформансите и ефикасно да се постигнат личните и професионалните цели. Личниот менаџмент опфаќа:[1]

Себепознавање. Кои се вредностите на поединецот? Која е неговата визија за животот? Кои се неговите силни и слаби страни? На овој начин се открива смислата на животот.

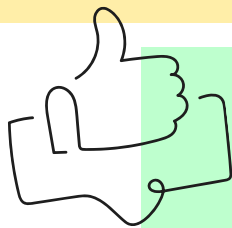


Лична визија. Личната визија на поединецот е визијата за неговиот живот, односно, како тој сака да го живее својот живот. Јасната лична визија ќе ги активира внатрешните и надворешните ресурси на поединецот во насока на исполнување на неговите цели.

Јасно дефинирање на целите. Со јасното дефинирање на целите се овозможува и нивно јасно приоритетизирање, со цел тие да не преминат во кризи. Не вреди животот да се живее ризични и напорно.

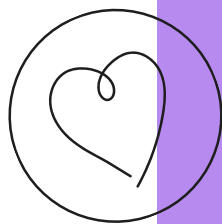
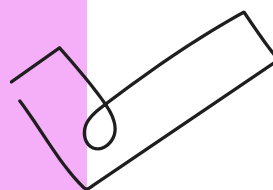


Развивање на проактивноста. Преку проактивноста, поединецот презема одговорност за својот живот. Да се биде проактивен значи да се предвиди што може да се случи, да се испланира однапред, да се подготви однапред и да се дејствува однапред, наместо само да се реагира на околностите.



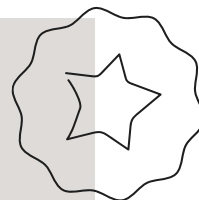
Донесување на одлуки. Учење на поединецот да донесува одлуки за сите работи што го засегаат. Дури и во ситуации кога одлуката не бара да се преземе нешто, таа треба да се донесе за да може поединецот да има контрола над својот живот.

Јасно дефинирање на целите. Со јасното дефинирање на целите се овозможува и нивно јасно приоритетизирање, со цел тие да не преминат во кризи. Не вреди животот да се живее ризични и напорно.



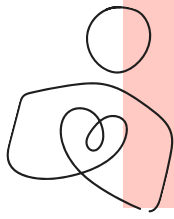
Подобрување на самодовербата. Претставува реална проценка на себе си. Поединецот не треба ниту да ги потценува, ниту да ги преценува сопствените вредности. Тој треба да гради реална слика за себе.

Донесување на одлуки. Учење на поединецот да донесува одлуки за сите работи што го засегаат. Дури и во ситуации кога одлуката не бара да се преземе нешто, таа треба да се донесе за да може поединецот да има контрола над својот живот.



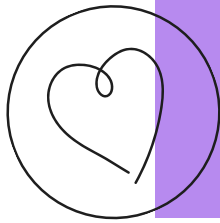
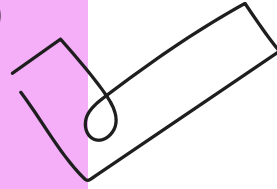
Менаџирање со стресот. Постигнување на емоционална стабилност неопходна за подобро функционирање во животот.





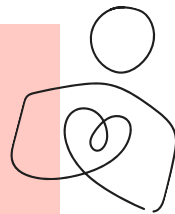
Себеразвој. Развивање на самодисциплина за стекнување на нови знаења, за развивање и подобрување на односите со другите и сл. Себеразвојот, вусшност, значи водење грижа за сопствениот ум и тело.

Менаџирање со времето. Доколку поединецот подобро го менаџира сопственото време, не само што штеди време, туку и повеќе ужива во сопственото време. Времето е ограничено, па затоа треба и добро да се искористи.



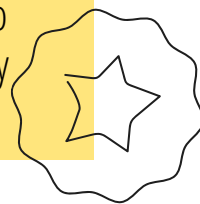
Самомотивација. Развивање и одржување на мотивацијата за завршување на работите и за избегнување на нивното одложување. Упорноста е половина од она што го дели успехот од неуспехот

Саморефлексија. Потребно е поединецот да прави анализа на своите активности и постапки. На тој начин се проценува себе си, учи и се променува.



. Фокусираност. Поединецот треба да биде и да остане фокусиран на она што го прави.

Внимателност. Основна способност на поединецот да биде целосно присутен и свесен за тоа каде е и што прави, а не да биде премногу реактивен или презаситен од она што се случува околу него.



Поседувањето вештини за самоменаџирање овозможува поединецот да ги контролира своите мисли, чувства и постапки. Доколку тој има развиено силни вештини за себеменаџирање, тогаш може самостојно да поставува цели и да презема иницијатива за нивно исполнување. Личниот менаџмент може да помогне поединецот сам да ја одреди траекторијата на движење на својата кариера и да ги искористи можностите кои се поврзани со исполнувањето на личните цели. Без соодветен личен менаџмент, многумина ги губат целите или не можат лесно да си постават приоритети.

# 3 ПРЕТПРИЕМАЧКИ ВЕШТИНИ И КВАЛИТЕТИ

Претприемништвото претставува способност на креирање и создавање на визија, практично од „ништо- нешто“. Тоа е човечки креативен чин и примена на енергијата за креирање на претпријатие или организација. Претприемачката визија подразбира желба за преземање на пресметан финансиски и личен ризик, како и преземање на сите можни напори за намалување на можностите од неуспех. Претприемачкото однесување се однесува на користење на поволните прилики и можности за да се обезбеди развој и раст на поединците, организацијата, општеството. Терминот претприемништво се користи за дефинирање на широк спектар на активности како што се:[1]



Креирање на фирма;



Основање на фирма;



Прилагодување на промените;



Креирање на промени во деловното опкружување;



Управување со работењето;

Познат е фактот дека претприемништвото своите корени ги има уште во дамнешни времиња, како резултат на потребата за организирано дејствување кај луѓето. Добрата организираност на луѓето резултирала со побезбедни и посигурни услови за живеење. Примери за тоа, се изградбата на пирамидите, организирањето на римските легии, собирањето на храна, одбраната од непријателите и сл. Кога станува збор за претприемништвото важно е да се истакнат повеќе нивни карактеристики. Станува збор за следните:



Претприемачот има ентузијастична визија, која претставува движечката сила на фирмата.



Претприемачката визија вообичаено е поддржана од внатрешна колекција на специфични идеи несоодветни за пазарот.



Целосниот план за реализација на визијата е јасен, како и секогаш деталите можат да бидат некомплетни, флексибилни и разработени.



Претприемачот ја промовира визијата со страст и ентузијазам.



Со истрајност и детерминираност, претприемачот развива стратегии за проемна на визијата во реалност.



Претприемачот презема иницијална одговорност за да овозможи визијата да стане успех.



Претприемачите преземаат разумен и претпазлив ризик. Тие ги претпоставуваат трошоците, потребите на пазарот/купувачите и ги убедуваат другите да се поврзат и да помогнат.



Претприемачот вообичаено е позитивен размислувач и донесувач на одлуки.

Што се однесува до учеството на претприемачите, станува збор за следното:



Развиваат нови пазари.



Откриваат нови ресурси за материјали.



Ги мобилизираат капиталот и ресурсите.



Воведуваат нова технологија, нови индустрии и нови продукти.



Креираат вработувања;

Секој успешен претприемач донесува бенефиции не само за себе туку и за општината, регионот или државата како целина. Бидејќи терминот претприемаштво е многу користен за сите оние кои започнуваат бизнис, често пати тешко е да се разбере зошто некои организации стануваат многу големи додека другите остануваат на исто ниво и не можат да обезбедат повеќе од скромни примања за нивните сопственици и вработени. Реалноста е таа што формирањето на бизнисот започнува во полето на претприемаштвото со врвни менаџери обучени за иновативност, раст и создавање на вредност. Практично секоја организација започнува како релативно мала, но не значи дека секоја организација мора да остане и мала.

Анализата на различните пристапи и размислување за претприемништвото, покажуваат на размислување за претприемништвото на специфичен начин, односно, кон интегрално дефинирање и согледување на суштината на претприемништвото. Затоа, претприемништвото се дефинира како итеративен процес во чија основа се наоѓаат:

- 1 Креирање односно, дефинирање на бизнис идеја (на основа на сознанија на одредени можности на пазарот и проценка на сопствените квалитети);
- 2 Оценка на бизнис идејата и нејзина операционализација со изработка на бизнис план или бизнис Canvas модел;
- 3 Реализација на бизнис идејата и управување со бизнисот;
- 4 Потреба од перманентна проценка на потенцијално новите деловни шанси во опкружувањето;

Ако внимателно се анализираат современите гледишта на претприемништвото, изразено е мислењето дека во практиката постојат се помалку бизнис идеи кои имаат потенцијал да иницираат револуционерни промени. Најголемиот број на новите бизнис идеи е базиран на инкрементални промени, поради што е присутна една поширока дефиниција, која претприемачот го смета за личност која може да спознае, дефинира, оцени одредена деловна можност и адекватно да се организира во целокупната нејзина реализација во практиката. Претприемачкиот процес, во тој контекст, ги подразбира сите функции, активности и акции на претприемачот, кои се поврзани со препознавањето на деловните можности, нивното дефинирање и оценување, како и креирање на соодветни организациски форми на бизнисот кои треба да овозможат реализација на одредени деловни идеи во практиката. При одвивањето на претприемачкиот процес имаат влијание бројни фактори. Сите тие може да се групираат во фактори од лична природа, социолошка природа и фактори на опкружувањето, при што тие ја претставуваат соодветната рамка (контекст) на одвивањето на претприемачкиот процес. Тие може на претприемачкиот процес да влијаат на стимулативен или дестимулативен начин. Во првиот случај, тие го олеснуваат процесот на креирање и конкретна реализација на одредена бизнис идеја во практиката, додека во вториот случај, претприемачот се соочува со бројни препреки и бариери во управувањето со бизнисот, како што се можностите за понатамошен развој, прашањето за „балансирање“ на односите семејство-бизнис, одржување и понатамошно развивање на контактите со деловните партнери и пријатели, деловна стабилност, расположливост на ресурсите итн.

Бројни се врските и релациите на клучните фактори на претприемачкиот процес, при што е важно да се истакне дека одредени фактори имаат помало или поголемо влијание на поедините фази на претприемачкиот процес. Во фазата на дефинирање на бизнис идејата од посебно значење се факторите од лична природа и факторите од опкружувањето, кои во најголема мера придонесуваат воочување на одредени деловни можности во опкружувањето, како и нејзино конкретно дефинирање во соодветна бизнис идеја. Кога таквата можност еднаш се воочи и кога е донесена одлука за нејзина имплементација, на одвивање на претприемачкиот процес најголемо влијание имаат факторите од лична и социолошка природа како и факторите на опкружувањето. Во тој контекст, уште повеќе до израз доаѓа потребата за вистински претприемачки квалитети поврзани за акционата ориентираност и способност за конкретна реализација на дефинираната бизнис идеја. Претприемачот треба да формира читав сет на „предуслови“ за ефикасно функционирање на бизнисот. Тоа подразбира, собирање на потребните ресурси, стапување во одредени деловни односи со релевантното опкружување (изградување на соодветна деловна мрежа), балансирање на односите на линија семејство- бизнис. За да може да се обезбеди раст и развој на претприемачкиот бизнис, потребно е да се уважи цел комплекс на релевантните фактори на опкружувањето (конкуренција, купувачи, снабдувачи, инвеститори, банкари), од една страна, и од друга страна, личните фактори, кои бараат нешто поинакво од претприемачките квалитети. Во оваа фаза на бизнисот потребен е претприемач- лидер и ефикасен менаџер. Експанзијата на бизнисот се соочува со особено изразено влијание на факторите од организациска природа, кој пред претприемачот го поставуваат проблемот од организациски јаз (желбата да постоечкиот организациски модел, кој е применет во малиот бизнис да оствари понатамошна експанзија на бизнисот и профит), како лимитирачки фактор за понатамошен развој. Клучните елементи за успешна реализација на претприемачкиот процес се:[1]



Претприемач (и менаџерски тим);



Бизнис можност;



Ресурси;

Искуствата покажуваат дека овие елементи може да бидат адекватно проценети. Истовремено, на нив е можно да се влијае, со цел зголемување на шансите за успех. А клучот на успехот е во внимателно и реално проценување на сопствените предности и недостатоци (во однос на постојните конкуренти), проценување на одредени можности на пазарот и проценување на потребните ресурси.



Станува збор за итеративен процес кој е заснован на системот на „обиди и грешки“, воочување на постојните јазови и начини да се затворат тие јазови. Клучните елементи на успешниот бизнис се ускладуваат еден со друг, многу ретко на апсолутно совршен начин, туку во некои разумни и реални граници на толерантност, онолку колку што дозволува реалното опкружување.

Да се оформи сопствен бизнис е и тешко и лесно, повеќе лесно отколку тешко. Одредена сума за регистрација на фирмата и повеќе храброст, и секој може да има своја фирма. Но, фирмата треба да се „развиј“. Таа треба да почне да работи и работењето да дава позитивни резултати. За ова треба нешто повеќе од храброст. За ова треба знаење. Треба да се знае и да се умее фирмата да се управува, да се реализира маркетинг функцијата, да се знае за менаџмент на човечките ресурси, да се познаваат поставките на финансиското и сметководственото работење итн. Уште повеќе знаења и умеења требаат за фирмата да биде ефикасна и ефективна на подолг временски период. Претприемачот поставил цели кои треба да се реализираат на подолг временски период. Сигурно е дека фирмата не е основана за еднократна употреба. Таа треба да расте и да се развива и да постигнува се подобри резултати.[1]

Целината на претприемачкиот бизнис претставува своевиден пат на претприемачот, од основањето на бизнисот до профитот, односно, до целта која претприемачот ја поставил кога се одлучил да формира свој сопствен бизнис. На личноста „се додаваат“ идеите за тоа што би бил бизнисот. Што е тоа што ќе работи? Дали е тоа производство на некој производ или некоја услуга? Од каде да се добие идеја за бизнис? Да се претпостави дека личноста на претприемачот е тука, тука се и идеите. Потребно е да се решат дилемите дали претприемачот ќе оди сам, или ќе побара партнер? Дали ќе биде трговец- поединец, трговско друштво? Тие дилеми ќе се решат во рамките на законот кој нуди и низа други можности. Исто така, постои дилема дали ќе започне со сосема нов бизнис или ќе купи веќе разработен бизнис (франшиза). За да почне бизнисот да работи потребни се: финансиски средства, човечки ресурси, помош од државата, бизнис план или бизнис Canvas модел. Ако претприемачот ги завршил сите работи досега наведени, може да се започне со работата на бизнисот. Но, започнатиот бизнис не значи дека ќе биде успешен. За да биде успешен и да резултира со профит, бизнисот мора да се менаџира, а маркетинг ориентацијата секогаш треба да биде пред него. На таков начин ќе може да се оствари и остварува профит, а тоа е и целта на претприемачкиот бизнис.

# 4

## КОМУНИКАЦИСКИ ВЕШТИНИ

Комуникацијата е единствен начин на пренесување на мислите од една личност на друга каде што ќе бидат разменети идеи и информации. Комуникацијата може да се сфати како меѓусебна размена и разбирање. Исто така, процесот на комуникација пошироко може да се разбере како пренесување на информации од една личност на друга. Кога се размислува за луѓето кои комуницираат во организацијата едни со други, каков имиџ се претставува во мислите? Типичната слика можеби вклучува како една личност му кажува на друга личност што да прави. Една од клучните цели на организациското комуницирање е насочување на акциите, што се однесува на тоа да се натераат другите да се однесуваат на посакуваниот начин. Комуникацијата во организацијата не го вклучува само индивидуалниот напор туку конкретни акции. Според тоа за да функционира една организација, индивидуалците и групите мора внимателно да ги координираат нивните напори и акции. Без координација луѓето нема да знаат што треба да прават и организациите нема да бидат способни да функционираат ефективно. Со други зборови друга клучна функција на комуникацијата во организацијата е постигнување на координирани акции. Оваа функција служи за систематското споделување на информациите. Исто така постои интерперсонален аспект на организациската комуникација а се фокусира на социјалните врски помеѓу луѓето. Всушност една од целите на комуникацијата е развивање на пријателство и изградување на доверба и прифаќање. Како што добро е познато, она што ќе се каже и како тоа ќе се каже има влијание врз степенот на прифаќање и допадливост од страна на другите. Основната цел на комуникацијата потребно е остварување на квалитетен живот на индивидуалецот и на општествената заедница.

**Pavao Novosel** направил свој модел наречен СВИ РАДЕ, каде што секоја буква означува еден сегмент на комуникацискиот систем во акција:[1]

С - субјекти на комуникацијата,

В - врски или канали,

И - информации или пораки,

Р - причини (мотиви, цели) поради кои се комуницира:

А - администрирање (управување) со комуникацискиот процес;

Д - Општествени услови и околности за комуникација;

Е - ефекти од комуникацијата;

Комуникацијата е таков процес кој се случува на секаде, дома, во училиштата, на работа, во организациите или поточно кажано во сите сфери на општественото живеење. На тој начин преку комуникацијата се развива колаборација и соработка помеѓу луѓето. Кога станува збор за комуницирањето може да се спомене дека постојат повеќе форми на комуницирање и тоа:



Интрапресонално и интерперсонално комуницирање



Вербално и невербално комуницирање.



Формално и неформално комуницирање.



Електронско комуницирање.

Вербалните канали можат да се разликуваат според нивниот капацитет на пренесување на информациите. Некои вербални канали, како што се дискусиите лице-в-лице се ефективни во таа мера бидејќи не само што обезбедуваат широк збир на информации туку исто така се лични по природа и обезбедуваат можности за фидбек. Помалку ефективни се интерактивните канали кои не се одвиваат лице-в-лице, како што се телефонските разговори.

Не сите бизнис комуникации бараат двонасочен проток на информации. На едната страна во насока на слабите канали за пренесување на информациите се личните, но статички канали за пренесување на информациите, како што се белешките (пишани пораки кои се користат во комуникацијата во рамките на организацијата) и писмата (пишани пораки кои се користат за комуникација надвор од организацијата). Ова вклучува еднонасочна комуникација која се одвива или физички пратена преку писмо или електронска (преку е-маил или факс). На крај едни од најоскудните канали за пренесување на информациите се флаерите и билтените, пишувани информации кои имаат поширока цел и не се наменети за еден специфичен индивидуалец. Постојат два вида на канали кои по својата природа се пишувани и кои имаат важна улога во организацијата. Тоа се: весниците и прирачници за вработените.

Вербалната комуникација е она што секој човек како дел од организацијата го прави, без разлика кое е неговото работно место. Доколку вербалната комуникација не е ефективна, координацијата во целата организација започнува да опаѓа, меѓусебните врски се рушат и се прават грешки во работењето како и во функционирањето на целата организација.

Невербалното комуницирање има големо влијание во социјалното живеење. Преку невербалното комуницирање на некој начин можеме да соопштиме порака без да употребиме говор. На прв поглед изгледа малку чудно како може да се комуницира (да се пренесува информација) без да се употребат зборови. Говорот на телото ги регулира врските, влијаејќи на допаѓањето при претставувањето пред другите, а континуирано постои во интеракцијата. Ние сме во состојба да ги искажеме нашите емоции преку говорот на телото. Со нашите движења на телото ги претставуваме нашите можности пред другите; дали сме моќни или пак ранливи.

Исто така игра многу важна улога при примањето на пораката што ние им ја испраќаме на другите. Невербалната комуникација е присутна во нашите животи во милиони случаи почнувајќи од детството, адолесценцијата и се додека ние комуницираме со другите. Невербалните знаци можат да ја разјаснат или пак да и дадат негативна конотација на пораката што била испратена. Тие исто така влијаат врз тоа како ние ја разбираме пораката и како ние ќе бидеме разбрани.

Изразите на лицето, гестовите и движењата на телото што ние ги правиме кога сме нервозни може да ги направи другите да добијат погрешна претстава за нас. Невербалните знаци може да искажат информација којание не сме ја искажале вербално. Меѓу многуте фактори кои придонесуваат невербалната комуникација да биде успешна се: вешто и точно да се прима и испраќа пораката. Притоа да се внимава на социјалните правила и интелектуалните потреби за интерперсонално комуницирање и проценка на другите (Burgoon Saene, 1978). Потешкотии можат да се појават ако оние коишто комуницираат не се свесни за невербалните пораки што ги испраќаат кон другите како и другите што ги примаат тие пораки. Невербалните знаци можат да бидат искажани преку:[1]



Гестовите;



Движењата на телото;



Држењето и ставот;



Близината и ориентацијата;



Физичкиот контакт и допирот;

# 5

## ЛИДЕРСТВО

Поимот лидерство подразбира почитување, доверба и тимска работа. За да постои лидерството потребно е постоење на две страни, односно лидер кој ја креира визијата и следбеници кои ја прифаќаат мисијата и ги следат идеите и вредностите на лидерот. Според новите разбирања на лидерството акцентот е ставен на однесувањето, акциите и практичните активности на лидерот. Суштината на водењето е да се придобијат вработените кон остварување на една идеја и успешно да се насочи нивната креативна енергија, знаењето и способностите во правец на реализација на таа идеја. Носители на лидерството денес, се младите луѓе. За лидерот од голема важност е способноста да влијае на другите кои во периодот на промени ги прифаќаат неговите идеи и се однесуваат во правец на нивното адекватно обликување, остварување и реализација. Односите помеѓу младите треба да се засноваат на взаемна доверба. Лидерството претставува способност или вештина што може да се научи, вежба и усовршува. Лидерството значи да бидеш она што си, а не да се правиш дека тоа си. Не постои модел за успешен лидер. Лидерите имаат сила, личност и карактер, но тие се разликуваат еден од друг. Многу важен аспект на лидерството е познавањето себеси. Познавањето на сопствените силни и слаби страни е клучниот чекор на патот кон остварувањето на најдоброто што лидерот може да го понуди. Значајно е секој лидер првенствено да биде добар учител, комуникатор, решавач на проблеми, издржлив, да управува со времето и да го користи ефективно, да поседува стручни способности, да води грижа со луѓето, да има визија и да мотивира, да биде реален разумен и сл.

Основната заложба на секој човек е да биде успешен во животот и работата. Младите Ротаријанци треба да го искористат тоа за да ја подберат својата позиција во средината во која делуваат. Човекот односно младите претставуваат фактор на секој успех, а степенот на социјализација, изразен преку: нивото на љубезност, посветеноста и прифаќањето, се тајната на нивниот успех. Интелектуалниот потенцијал треба максимално да се искористи, на тој начин што ќе се воспостави натпреварувачки дух и со промовирање на пристапот дека паметните луѓе не треба да попуштаат, туку тие треба да се борат. Но, битно е да се напомене дека успешен може да биде само мотивиран човек кој умее да практикува тимска работа. Таа може да направи чуда. Но притоа треба да се има во предвид дека квалитетната комуникација клуч на успехот во работењето. Лидерството е став. Тоа е различен начин на живеење на животот.



Додека пак, визијата е ориентирана и предводена од посветеноста на луѓето. Тоа, е, всушност, повисоко ниво на развој на карактерот. Она што ги одвојува, и ги прави лидери, е многу повеќе техничките вештини, познавања за пазарот и менаџерски вештини. Тие се креатори. Тие се креираат дури и самите себе во текот на целото време, работејќи ја работата која ја сакаат, креирајќи ја својата иднина обврзувајќи се да ја остварат визијата, но и посветувајќи им се на другите. Лидерските игри, активности за градење тимови може да бидат одличен начин за градење на односите меѓу учесниците. Не само тоа, туку тие се добри можности за студентите да искушат вистинска тимска работа насочена кон целта, да се движат во општествените односи, во различни ситуации, да преговаат и сл. вистинскиот предизвик за лидерските игри е да се одржуваат лесни и забавни за да се спречи истите да се доживуваат како „присилна активност“ што треба да се прави.

Лидерството мора да биде сфатено дека мора да се случи на сите нивоа и функции во организациите. Претприемачите/ менаџерите мора да делуваат како лидери кои имаат визија и размислуваат креативно, и се фокусираат кон тоа да ги прават работите добро. Тоа доведува до фактот дека менаџментот и водството се два составни делови во организациите. Кога се потребни иновациите или кога се иновира во организациите се потребни и двата видови на вештини (лидерските и менаџмент вештините). Мултидимензионалниот поглед на лидерството ја предлага потребата од лидерство



Грижа за задачите;



Грижа за луѓето.



Грижа за промената.

Лидерството е активен процес што бара иницијативност и подготвеност да се преземат ризици за да се биде иновативен. Сите добри лидери учат од сопствените и туѓите грешки. Лидерството бара: професионален однос, изградена визија, мисија и систем на вредности, креативност, инвентивност, моќ за делегирање, управување со промените. Основата на лидерството е карактерот и безрезервната посветеност на организацијата. Во очите на вработените лидерството е она што го прави лидерот, а има ефект врз целата организација. Лидерот се концентрира на:



Она што е- верба и карактер.



Што знае- работа, задачи, човечност, природност.



Што прави- мотивира, спроведува, обезбедува.

Кога ќе се слушне зборот лидер треба да асоцира на зборови како: умен, креативен, стратег.

# 6

## ТИМОВИ И ТИМСКА РАБОТА

Тимовите можат да се споредат со индивидуите. Тие исто како и индивидуите имаат персоналност, работни навики а во одредени ситуации се јавуваат и фрустрации. Во своето постоење тимовите поминуваат низ четири фази за развој кои имаат влијание врз детерминирањето на успехот и однесувањето на тимот. Овие четири фази се неопходни за развој на тимот, за соочувањето со предизвици, за проблемите со кои се соочува тимот, солуциите кои ги пронаоѓа за решавање на проблемите, за планирањето на работата и слично. Овој модел составен од четири фази претставува основа на групната динамика и тимската работа а се состои од следните фази:



ФАЗА НА ФОРМИРАЊЕ



ФАЗА НА БРАНУВАЊЕ



ФАЗИ НА НОРМИРАЊЕ



ФАЗА НА ИЗВРШУВАЊЕ



ФАЗА НА ПРЕФОРМИРАЊЕ

Првата фаза на градење на тимот е фазата на формирање. Оваа фаза започнува со регрутирање на нови членови во тимот. Особено е важно при регрутирањето на новите членови во тимот да се стави акцент на нивните вештини, способности и личност да бидат соодветни со улогата што ќе ја има во тимот. Во фазата на формирање тимот ги поставува целите, го одредува начинот на работа и составот на тимот. При тоа секој член воспоставува свој сопствен идентитет, улога и придонес а целта е да се истакнат своите потреби и интереси.

Втората фаза е фазата на бранување или степен на почетно работење. Во оваа фаза произлегуваат тешкотии во оние моменти кога личните интереси ќе станат приоритетни или ако водството на тимот не ја води работата по воспоставените процедури. Ако се доведе во прашање целта на тимот тогаш може да се јави внатрешно нетрпение во тимот. Во оваа фаза потребно е да се земат работите во раце и да се воспостават реални цели, процедури и норми и со тоа завршува фазата на бранување.

Третата фаза е нормирањето или фазата на зрелост во тимот. Во оваа фаза тимот има добра комуникација помеѓу членовите, донесува ефективни одлуки и чувството на припадност кон тимот се зголемува. Во овој процес на созревање и развој на тимот сеуште постојат предизвици и тешкотии кои имаат големо влијание врз успешноста на тимот.

Четвртата фаза во развојот на тимот е фазата на извршување. Во оваа фаза тимот постигнува потполна зрелост и е подготвен за постигнување на поставените цели. Во оваа фаза членовите имаат доверба едни во други, си помагаат меѓусебе и функционираат како една ефикасна целина. Во оваа фаза доаѓа до израз целокупниот потенцијал на тимот и синергијата.

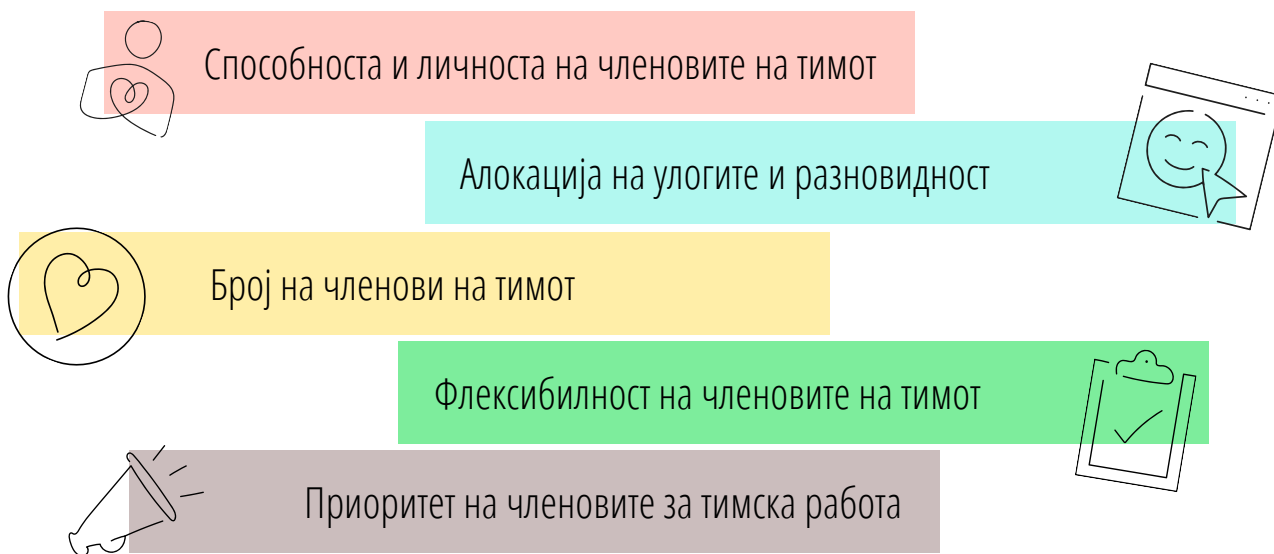
Покрај овие четири фази можно е да се издеференцира уште една фаза која е наречена фаза на преформирање. Во оваа фаза се прави промена на целите и задачите на тимот доколку за тоа се јави потреба. Од тоа зависи дали ќе биде потребно да се прави реструктурирање на тимот односно промена на улогите на членовите на тимот. Во оваа фаза се подобруваат методите на работа, се надминуваат слабите страни во тимската работа и се надоградуваат силните страни. Овие фази се вообичаени во развојот на тимовите и тоа во тимовите кои егзистираат во рамките на организацијата. Тие можат да се прикажат преку следната динамика на развојот на тимот

Тимовите се разликуваат и по формата и по структурата. Авторите М. А. Campion, Е.М. Rappper and G.J. Medsker во своите истражувања изработиле модел за тимската ефективност каде што клучните компоненти за правење на ефективни тимови можат да се поделат во четири генерални категории. Првата категорија се однесува на работниот дизајн. Втората категорија е поврзана со композицијата на тимовите додека третата се однесува на ресурсите и другите контекстуални влијанија што ги прават тимовите да бидат ефективни. И на крај, процесот што ги рефлектира работите што ги прават да бидат ефективни. Што значи тимска ефективност според овој модел? Одговорот вклучува објективно мерење на тимската продуктивност, проценка на тимските перформанси од страна на менаџерите и мерење на тимската сатисфакција.

**РАБОТЕН ДИЗАЈН.** Ефективните тимови треба да работат заедно и да преземаат колективна одговорност за комплетирањето на значајните задачи. Тие мора да претставуваат повеќе отколу само “име на тимот”. Категоријата на работниот дизајн ги вклучува варијаблите како:

- 1 Слободата и автономијата,
- 2 Можноста да се употребуваат различните вештини и таленти;
- 3 Способноста да се комплетира целината
- 4 Да постои идентификација со продуктот или задачата и работењето на задача или проект што има значително влијание врз другите.

**КОМПОЗИЦИЈА.** Оваа категорија ги вклучува варијаблите со тоа како тимовите треба да бидат составени. Всушност, тука се идентификуваат:



Што се однесува за способноста на членовите на тимот за да се извршува ефективно работата, тимовите бараат различни видови на вештини. Прво, потребни се луѓе кои поседуваат стручни вештини. Второ, потребни се членови кои поседуваат вештини за решавање на проблемите и вештини за донесување на одлуки кои ќе бидат способни да ги идентификуваат проблемите, генерираат алтернативи, ги евалуираат алтернативите и ќе направат компетентен избор. Исто така тимовите имаат потреба од членови со добри вештини за активно слушање, феедебацк, вештини за решавање на конфликтите и други интерперсонални вештини. Ниту еден тим не може да ги постигне потенцијалните перформанси на ефективен тим без да ги развива овие вештини. Круцијален е вистинскиот микс на овие вештини. Ниту еден сет на вештини не треба да преовладува бидејќи тоа резултира со низок степен на перформанси.










Она што е битно за тимовите е да ги поседуваат овие комплементарни вештини уште на почетокот а потоа со текот на времето оние кои недостасуваат или се развиени во помала мера постојано да се надоградуваат.

Личноста исто така има големо влијание врз однесувањето во тимот. Моделот на петте основни димензии на личноста што беше објаснат во делот за личноста се покажа како релевантен за тимската ефективност.

Специфицирано, тимовите кои високо котираат се поврзани со ниво на екстровертност, истрајност, емоционална стабилност и се стремат да регрутираат членови кои ги имаат токму овие перформанси.

Во тимовите се јавуваат различни потреби за извршување на различни задачи. Според тоа луѓето треба да бидат селектирани за тимовите да обезбедат дека таа разновидност на улогите е пополнета.

Според C. Margerison and D. McCann можат да се идентификуваат девет улоги во тимот и тоа:

-  Поврзувач- член кој ја координира и интегрира работата.
-  Креатор- кој иницира креативни идеи.
-  Промотор- Се бори за идеите откако тие се иницирани.
-  Проценувач- нуди длабоки анализи на опциите.
-  Организатор- обезбедува структура на работата.
-  Режиер- обезбедува насоки за работата.
-  Контролор- ги испитува деталите и присилува на правила.
-  Поддржувач- води надворешни битки.
-  Советник- го охрабрува барањето на повеќе информации.

Според Meredith Balbin ефективните тимови се составени од членови кои ги исполнуваат следните девет улоги:

- |   |   |
|---|---|
| 1 | Координатор/претседавач: има силно изразено чувство на објективност, добар комуникатор и проценувач на луѓе, мирен и со самоконтрола. |
| 2 | Обликувач: моќен и подготвен за предизвик, секогаш е во тек со настаните, динамичен и донекаде нетрпелив.                             |
| 3 | Мотор/машина: има добар интелект, имагинација и знаење, но е малку непрактичен и затворен.  |
| 4 | Набљудувач/евалuator: тврдоглав, суров, немилостив, неемоционален, неаналитичен.  |
| 5 | Истражувач на извори: екстровертен, ентузијаст, насочен кон луѓето, но и помалку здодевен.  |
| 6 | Исполнувач/имплементатор: трудољубив, работи со здрав разум и поседува добри организациски способности.                               |
| 7 | Тимски работник: допадлив, ги поттикнува луѓето да работат заедно, но не го презема водењето и не одлучува во криза.                  |
| 8 | Довршувач/финишер: свесен, грижлив, работлив, постојано се грижи за времето, дури и повеќе отколку што треба.                         |
| 9 | Експерт/специјалист: поседува посебни вештини, способности и знаења.  |



Според бројот на членови ефективните тимови можат да бидат или мали (под 4 или 5 членови) или големи (составени од преку 10 членови). Малите тимови имаат недостаток од разновидност во аспектите на гледање. Кога тимовите ќе станат големи со членови од 10-12 се јавуваат тешкотии во извршувањето на работата.

Се јавуваат проблеми во конструктивната интеракција и согласувањето, и поголемиот број на луѓе не можат да развијат кохезивност, обврска и взаемна одговорност кои се неопходни да постигнат високи перформанси. Во дизајнирањето на ефективните тимови потребно е да се запази бројот на членови од 5 до 12 луѓе. Ако работата е поголема и бара повеќе луѓе тогаш добро би било тимот да се подели на суб-тимови. Тимовите се составени од флексибилни индивидуалци кои можат да ги комплетираат задачите едни со други. Ваквите индивидуалци се позитивна страна за тимовите бидејќи ја подобруваат адаптацијата и го намалуваат отпорот кон одредени членови во тимот. Селекцијата на членови кои се флексибилни се способни да си помагаат едни со други што ќе води кон создавање на тимови со високи перформанси. Не секој вработен е тимски играч. Многу од вработените што се селектираат во тимови не се гледаат себе си како дел од тимот. Ваквото однесување од страна на индивидуалците не води кон ефективни тимови и можат да претставуваат закана за успешноста на тимот. Она што е битно за ефективните тимови е да се селектираат луѓе кои сакаат да бидат дел од тимот и се однесуваат како тимски играчи и да се разгледуваат индивидуалните преференции исто како што се битни за разгледување и способностите, личноста и вештините.

**КОНТЕКСТ.** Со перформансите на тимовите се поврзани три контекстуални варијабли а се однесуваат на:



Адекватните ресурси;



Ефективното водство;



Евалуацијата на перформансите и наградите за тимот

За да можат тимовите ефективно да ја завршуваат работата што им е доделена мора да се обезбедат соодветните ресурси. Во спротивно, недостатокот на ресурсите им ја намалува способноста на тимот ефективно да ја заврши работата. Поголемиот број на истражувачи дошле до заклучок дека една од најважните карактеристики на тимовите е поддршката што ја добиваат од страна на организацијата. Се поставува прашањето каква е таа поддршка од организацијата? Имено, станува збор за поддршка како што се навремени информации, технологија, адекватен персонал, охрабрување и административна асистенција. Членовите на тимот мора да се согласат кој што ќе прави во тимот односно кои вештини треба да се развијат, како тимот ќе ги решава конфликтите, кој ќе ги прави работните распореди и сл.

Согласувањето околу работата и како таа ќе се подели на сите за да се интегрираат индивидуалните вештини бара водство и структура. Ова може директно да биде обезбедено од страна на менаџментот или членовите како што се промотер, организатор, режисер, поддржувач и сл. Време е да се постави прашањето како ќе се натераат индивидуалците да бидат истовремено и индивидуално и взаемно одговорни? Одговорот се наоѓа во соодветната евалуација и наградување на тимот. Кога членовите на тимот ќе се евалуираат и врз основа на таа евалуација соодветно ќе бидат наградени за нивното индивидуално учество секако резултатот е ефективен тим со добри перформанси.

**ПРОЦЕС.** Крајната категорија поврзана со тимската ефективност се варијаблите на процесот. Тие вклучуваат:



Обврска на членовите кон заедничката цел;



Воспоставување на специфични цели на тимот;



Менаџирање на нивото на конфликти;

Ефективните тимови имаат заедничка и значајна цел што им обезбедува насока, поттикнувачка сила и обврска за членовите. Оваа цел е визијата. Таа е поширока отколку специфичните цели. Членовите на тимот поминуваат поголем дел од времето изградувајќи и дискутирајќи за нивната визија што ќе биде истовремено и индивидуална и колективна. Оваа заедничка цел е главен водач на тимот која им ги дава понатамошните насоки на неговото дејствување. Успешните тимови тргнувајќи од визијата, поставуваат специфични, мерливи и реални цели. Исто како и индивидуалните така и колективните цели треба да бидат предизвикувачки со кои што ќе се подобруваат перформансите и ефективноста на тимот. Ефективните тимови имаат голема самодоверба. Тие веруваат дека можат да успеат. Ова се нарекува тимска ефикасност. Успехот произведува успех.

# 7

## ВРЕДНОСТИ

Вредностите на индивидуалците се релативно постојани и трајни. Вредностите се однесуваат на стабилни животни цели кои секој човек ги поседува, рефлектирајќи што им е најбитно и најзначајно во животот и кариерата. Се воспоставуваат низ животот на поединците како резултат на акумулираните животни искуства и се сметаат за доста стабилни[1]. Вредностите кои се важни за луѓето, влијаат на видот на одлуки кои тие го донесуваат, како гледаат на окружувањето и како се однесуваат. Луѓето прифаќаат да волонтираат во дадена организација, доколку организацијата поседува слични вредности како вредностите на самиот волонтер. Постигнувањето на целите е една од причините зошто волонтерите остануваат токму во таа организација и доколку се случи момент кога волонтерот не ги реализира вредностите, тогаш тој ја напушта организацијата.

Вредностите, ставовите, однесувањето се поврзани едни со други. Сите овие фактори ја детерминираат личноста на поединецот. Вредностите ги претставуваат индивидуалните стандарди, верата, идеалите па дури и настаните и активностите. Кога се вели дека поединецот треба да биде лојален кон организацијата на која и служи, ги изразува индивидуалните стандарди, вера и идеали што ги носи со себе како дел од неговата личност.

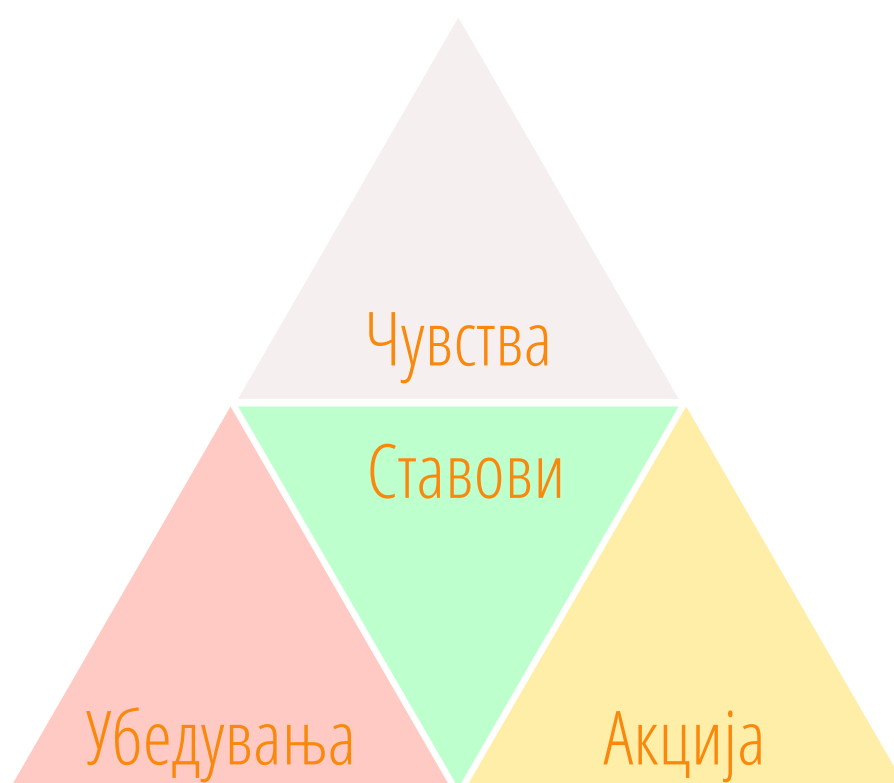
Вредностите се важен и составен дел од животот на поединецот. Тоа е широка рамка на однесување. Вредностите се прифатени од страна на поединецот врз основа на наследството и средината. Родителите, наставниците и врсниците ги моделираат индивидуалните вредности. Ние се обидуваме и однесуваме како нашите родители, наставниците и врсниците и она што тие го прават. Вредностите ги покажуваат основните убедувања што е “специфичен начин на однесување или крајна состојба на постоење, што е лично или општествено пожелно за разлика од спротивниот начин на однесување или крајна состојба на постоење”.[2] Тие имаат содржина и елемент на убедување. Секоја личност има вредности вградени во него. Тоа е верба дека личноста застапува одредени етички аспекти.

[1]Talya Bauer, Berrin Erdogan, An Introduction toOrganizational Behavior, 2012,стр. 109

[1]Sinn, larry, “Corporate Culture” - in Readings in Management and Organizations, Edited byMoniqe A. Pelletier Kendall – Hund publishing, 1998., стр. 378

Листата на такви вредности е бескрајна, но сепак една личност има хиерархија во системот на вредности. Системот на вредности се формира според релативната важност што им се дава на различните вредности како што е вистината, ненасилството, еднаквоста итн.

Ставовите може да се дефинираат како „чувствата на поединецот за/или склоностите кон другите личности, објекти, настани или активности“. Ставовите ги опфаќаат како афективните чувства (допаѓање и/или недопаѓање) така и задоволството и/или незадоволството. Потребите, минатото искуство, концептот за себе, личната рамка на верувања, мислењата кои ги имаме во насока на перцепираниот свет ги обликуваат нашите ставови и однесувања. Ставот е или позитивна или негативна реакција во насока на некој предмет или луѓе, на пример кога велíme „ми се допаѓа мојата работа“, она што го правиме е изразување на нашиот став кон работата што ја работиме (слика 1).



Слика 1. Содржина на ставовите

Извор: Jeffrey Pickens, P. (2005). Attitudes and Perceptions . In D. C. Nancy Borkowski, Organizational Behavior in Health Care. Miami, Florida: Jones and Bartlett Publishers. страна.45

(пристапено 18.02.2016)

<http://healthadmin.jbpub.com/borkowski/chapter3.pdf>

Ставовите претставуваат сродни поими на вредностите и всушност претставуваат начин на размислување или тенденција на дејствување на одреден начин кое се должи на претходното искуство на индивидуата и на нејзиниот темперамент.

Ставовите се проектирани од индивидуата кон светот, го објаснуваат нејзиното однесување и емоцијата кон одредени нешта. Се разликуваат од вредностите поради тоа што вклучуваат чувство кон нешто, убедување и акција. Ни помагаат да дефинираме како гледаме кон одредена ситуација и како се однесуваме кон неа.[1] Вредностите се повеќе трајни додека ставовите се помалку стабилни и може да се менуваат. Вредностите се исто така сродни со убедувањата но тие не мора секогаш да се рационални ни позитивни. Убедувањата го сликаат светот каков што треба да биде, а вредностите каков што е. Убедувањата доаѓаат од реални искустваа но често забораваме дека сегашните услови не соодветствуваат со тоа што некогаш се случило. Нашите вредности и убедувања играат улога во квалитетот со кој ја работиме нашата работа и во сите наши врски со другите луѓе затоа што веруваме во поминатите искуства. Се трудиме да мислиме дека нашите убедувања се базирани на реалноста но токму убедувањата ги контролираат искуствата. Убедувањата се важен дел од идентитетот. Може да бидат религиозни, културни и да се однесуваат на моралот. Тие кажуваат кои сме и како го живееме животот а за разлика од вредностите се однесуваат на субјективната можност дека нешто е точно.[2] Идеалите се исто така вредности, но вередности кон кои се стремиме, насочени кон целта, насочени кон совршенството. Интересите се поврзани со тоа што сакаме да го знаеме за светот а додека пак потребите се поврзани со тоа што ни е неопходно за живот. Потребите според Маслов се рангирани според неопходноста за човекот и тоа на: физички потреби, потреби за сигурност, психолошки потреби, да се биде ценет, самоактуелизација. Кога размислуваме пак за нашите индивидуални вредности размислуваме за тоа што ни е важно во животот. Секој од нас има бројни вредности кои варираат по својата важност за човекот при што една вредност може да биде важна за еден човек, но и за друг.

[1] Jeffrey Pickens, P. (2005). Attitudes and Perceptions . In D. C. Nancy Borkowski, Organizational Behavior in Health Care. Miami, Florida: Jones and Bartlett Publishers. страна.45 (пристапено 18.02.2016)

<http://healthadmin.jbpub.com/borkowski/chapter3.pdf>

[1] N.D. (2009). Personal values, belief and attitudes. State of New South Wales: Department of Education and Training. (пристапено 24.02.2016)

# ЗАКЛУЧОЦИ

Во последните години, развојот на вештините и индивидуалните вредности добиваат на значење како начин на поттикнување на можностите за вработување, зајакнување на економската конкурентност и промовирање на локалниот и регионалниот развој. Интересен е фактот што развојот на вештините претставува начин да се олесни социо- економското учество кај младите. Развојот на претприемачките вештини овозможува да се зголеми самодовербата и да се постигне економска независност. Исто така, се создаваат можности за вработување кои водат кон економски раст и развој. И покрај, предностите што може да се постигнат со развој на различните вештини за личен развој, лидерство, тимска работа, комуникациски вештини, претприемачки вештини, сеуште кај младите луѓе постои доза на незаинтересираност. Целта на проектот е соодветно структурирање на активностите во насока на подобрување на можностите за вработување и развој на вештините кај младите активно да се вклучат во процесите на креирање на работни места и зголемување на вработливоста. За таа цел се наметнува потребата од формулирање на системско- стратегиски пристап за креирање и поттикнување на листа на потребни вештини и вредности кај младите кои ќе им овозможат да станат конкурентни на пазарот на труд. Младинскиот ентузијазам за вклучување во претприемачки активности треба да се развива и охрабрува на континуирана основа. Врз основа на идентификуваните предизвици, од проектот треба да произлезат препораки за подобрување на тековната ситуација, како и вклучување на сите засегнати страни за развој на вештини и индивидуални вредности кај алумни и идни студенти. Заложбите за продуктивна вработеност и пристојна работа за сите млади луѓе е приоритет за секој млад човек.

Денес, се повеќе напорите се фокусираат кон развој и поттикнување на вештини и вредности што ќе го поттикнат претприемачкиот дух посебно кај младите луѓе. Во тој контекст, акцентот треба да се стави на градење силна свест кај младите за претприемништво и претприемачкото учење, градење на култура ориентирана кон поддршка на претприемништвото и иновациите, како и институционална поддршка за да можат младите да станат конкурентни на пазарот на труд и да можат да ја изградат својата иднина без разлика на нивната кариерна и професионална определба.

Сепак, се чини дека во современиот живот, како последица на динамичните промени предизвикани од процесот на глобализација и развојот на информатичко-комуникациските технологии, тоа станува многу актуелно како специфична деловна и развојна филозофија, односно како начин на живеење и работење. Претприемништвото ја развива креативноста, го поттикнува генерирањето на идеи и ги збогатува човековите потреби. Претприемништвото не е ниту наука ниту уметност, туку станува збор за практика заснована на знаење. Претприемачкото патување на младите луѓе започнува од зголемување на нивната свесност, кон негување на позитивни ставови, учење на претприемачки вештини и нивно практикување, без разлика дали имаат свој бизнис или се вработени кај друг. Вештините, знаењата и искуството што ќе го стекнат низ нивното претприемачко патување претставуваат вредна инвестиција во нивниот живот, без разлика дали ќе основаат сопствен бизнис или ќе работат во јавниот, приватниот или граѓанскиот сектор.





