

ОДНОСОТ ЛИДЕР - ПОДРЕДЕНИ КАКО ПРЕДУСЛОВ ЗА УСПЕШНОСТА НА РАБОТЕЊЕТО НА КОМПАНИЈАТА



## ВОВЕД

Секоја организација тежнее кон постигнување на извонредност, било да е тоа во поглед на остварени резултати од продажбата, извонредни приходи или лансирање на нов производ на пазарот. Главната улога кон овој пат ја имаат лидерите во организацијата кои што треба да ја поттикнат извонредноста. За да се постигне ваквата посакувана перформанса пред се лидерот треба да поседува карактеристики на ефективен водач. При тоа, еден збор преовладува, независно од која култура или јазик доаѓате. Тоа е англискиот збор "boss" или шеф. Тоа е личност кој шефува со една група на подредени. Подредените, како група на помалку важни или група под авторитетот и контролата на некој друг најдобро би ја опишале како следбеници, директни репорти или членови на тим. Меѓутоа, користејќи интернационална терминологија доаѓаме до предизвикот да го преведеме зборот лидер и зборот следбеник во ист контекст, во моментот на нивната нераскинлива поврзаност. Најопшто и впрочем наједноставно, лидерот е особа која ги води и подучува другите а следбеник е особа која го прифаќа учењето на некој друг. Овие дефиниции најдобро го опишуваат односот и улогата на лидерот во една организација - да креираат раст и развој за организацијата и кај вработените што ги супервизираат. Како резултат од овој однос, учинокот на лидерот и неговите подредени ќе се оптимизира, што значи дека ќе се обезбеди максимална придобивка за организацијата и клиентите што ги опслужуваат.

Извонредноста започнува со лидери со добар и цврст карактер кои целосно се препуштаат на лидерството, а првиот чекор кон тоа е да се биде личност со карактер кој е достоин на почит.

Постојат различни тврдења и теории за времето кога карактерот се формира. Како и да е, може да се каже дека формирањето на карактерот започнува уште од најраната возраст, но она што е важно е дека карактерот не се менува брзо. Индикатор за нечиј карактер е доколку се опсервира неговото однесување, врз основа на што може да се добие слика дали карактерот е силен или слаб, добар или лош. Лице со силен карактер покажува поттик, енергија, детерминираност, самодисциплина, волја и смелост. Цврсто и сигурно се насочува кон она што сака да го постигне, а таквото однесување со сигурност привлекуваат следбеници. Од друга страна пак, лицето со слаб карактер не знае што сака и се карактеризира со дезорганизираност, колеблив е и

неконзистентен во своите ставови. Ваквите карактеристики не привлекуваат следбеници.

На една организација и е потребен водач со цврст и добар карактер, кој ќе ги води следбениците и ќе покаже дека може да му се верува.

Ефективниот лидер пред се треба да изгради доверба кај своите следбеници. Во секоја организација, лидерот е оној кој ја поставува патеката, кој го дава ритамот. Градењето на довербата се постигнува со манифестирање на карактер кој во себе содржи верувања, вредности, вештини и соодветни особини.

**Верувања** - може да бидат претпоставки или убедувања што личноста ги има во поглед на луѓето, концептите, работите... Верувања за животот, што е добро, што е лошо, каква е човековата природа.

**Вредности** - вредностите се важен сегмент за еден лидер бидејќи имаат влијание на неговото однесување и можноста соодветно да ја оцени важноста на одредени активности.

**Вештини** - знаењето и вештините кои што ги стекнува личноста во текот на животот. Способноста за учење нови вештини зависи од личност до личност. Одредени вештини се стекнуваат многу лесно, додека за други потребна е целосна посветеност.

**Соодветни особини** - особините ги издвојуваат квалитетите или карактеристиките на личноста. Самиот карактер претставува збир на различни особини. Постојат стотици различни особини, но оние кои што се клучни за еден ефективен лидер, врз основа на поделбата на Тот Refers (кир:/Лулуу.1otref.egs.cot/) се следните:

- **Чесност** - ја претставува искреноста, интегритетот и непристрасноста во сите свои активности. Измамничкото однесување кое се базира на лаги не поттикнува доверба

- **Компетентност** - лидерот треба да ги базира своите активности врз основа на морални принципи. Ефективниот лидер не смее да донесува одлуки кои што ќе бидат базирани на емоционални желби и чувства

- **Современост** - лидерот мора да поставува цели и да има визија за иднината. Визијата мора да ја претстави низ целата организација. Ефективните лидери го претставуваат она што го сакаат и начинот на кој што ќе дојдат до тоа. Вообичаено ги избираат своите приоритети од своите основни вредности.
- **Инспиративност** - покажува увереност во секоја активност која што ја презема. Со постојаноста во својата ментална, физичка и духовна енергија, ги поттикнува и своите следбеници да достигнат нови успеси и постигнувања.
- **Правичност** - покажува фер однесување кон сите вработени. Покажува емпатија со тоа што е сензитивен на чувства, вредности, интереси, како и доброто на своите следбеници. Предрасудите се најголемиот непријател на правдата.
- **Либералност** - ефективниот лидер секогаш е во потрага по разноликост.
- **Истрајност** - истраен е во постигнување на целите, без оглед на навидум несовладливите пречки. Ефективниот лидер кога е под стрес покажува смиреност.
- **Имагинативност** - умее да направи соодветни промени во своето размислување, своите планови и потребните методи. Покажува креативност со размислување на нови и подобри цели, идеи, можности за решавање на настанатите проблеми. За да бидете ефективен лидер мора да сте имагинативен!

Начинот на комуникација и врската која што се формира помеѓу вработениот и лидерот има големо влијание врз перформансата. Па оттука се поставува прашањето, зошто организациите го занемаруваат ова прашање, не ставаат акцент, ниту пак лидерите поминуваат одредена обука за да ја зацврстат оваа врска. Најголем број од отказите и заминувањата на вработените се заради односот на претпоставениот. Една од најважните релации за организацијата кои што треба да се остварат е врската лидерот - вработен, која што можеби е поважна и од врската компанија - клиент. Односно зацврстувањето на врската лидерот - вработен влијае и врз продлабочувањето на врската компанија - клиент. За жал ваквата важна врска е занемарена како при менаџирањето на перформансата на вработените така и при креирањето на стратегиите за задржувањето на квалитетните луѓе во организацијата.

Врвните организации знаат дали лидерите се успешни во комуникацијата со вработените, во давањето на фидбек, како и за грижата за секторскиот и

организацискиот перформанс. Организациите кои што не ставаат акцент на важноста на односот на линиските претпоставени, кои што не нудат соодветен тренинг на своите лидери, многу е веројатно дека цената ќе ја платат преку губење на квалитетните вработени и намалување на работната изведба што сигурно ќе резултира со незадоволство кај вработените.

### **Важноста на споделените цели и задачи**

За вработените да бидат ефективни во своето работење пред се мора да ги знаат и да ги разберат групните и индивидуалните цели. Кога сфаќањето на целите е слабо, вработените се неефикасни, квалитетот на работата е слаб и како резултат се јавува низок морал кај вработените. Голем број од лидерите слабата јасност на целите ја припишуваат како проблем во индивидуалната изведба на вработениот. Ова води кон обвинувања, конфликти и зголемување на фрустрациите кај вработените кои работат напорно, но не ги остваруваат резултатите кои што ги очекува организацијата. Најчеста реакција на организациите во вакви ситуации е промена на кадарот, но со само тоа што всушност идентификуваат одреден симптом, а не причината за симптомот истиот проблем се повторува и со следниот вработен. Кој е виновен овде?

Кога вработените ги сфаќаат целите, лидерите можат да креираат атмосфера фокусирана кон решавање на проблемите, отстранување на постоечките пречки во изведбата на вработениот и постигнување на очекуваниот исход од работењето. Со ова се елиминира било какво обвинување и набедување за несоодветно исполнување на работните задачи, затоа што кога секој ја сфаќа важноста од придонесот на секого во организацијата, вработените имаат зголемена свесност за нивната меѓусебна врзаност, а со тоа имаат и зголемена почит еден за друг.

Како резултат на тоа, вработените се чувствуваат повредни за организацијата, а воедно нивната работа станува помотивирачка што од друга страна доведува до поголема приврзаност за организацијата, подобар индивидуален придонес и секако зголемено задоволство кај вработениот.

Ефективните лидери го промовираат концептот на подобро разбирање на целите преку отворено комуницирање на организациската мисија, вредностите и стратегиските цели. Ваквата комуникација за да го оствари целиот

круг им даваат можности на вработените да дадат свој фидбек за пренесените информации.

Лидерите не можат да имаат организација која што има висока перформанса, доколку нема компетенти вработени кои што го имаат потребното знаење и доколку истите ги немаат соодветните алатки за извршување на нивните задачи. Секој човек сака да го работи она што најдобро го знае. Доколку форсирате да извршува одредени работни задачи за кои што не е квалификуван, многу е веројатно дека нема да биде среќен, а на сметка на тоа ќе трпи и перформансот и квалитетот на работата.

Кога вработените имаат недостаток на одредено знаење нема во целост да ги искористат ниту ресурсите кои што им се на располагање. Меѓутоа од друга страна, доколку имате недостаток на ресурси и оној вработен кој што го поседува потребното знаење ќе биде обесхрабрен, што често води до фрустрација, незадоволство и не извршување на работните задачи. Со сето ова, голем дел од организациите се справуваат така што преземаат одредени промени во персоналот, наместо на вработените да им обезбедат соодветен тренинг. Промената на вработените не значи дека лидерот нема да се соочи со истиот проблем во иднина.

Кога вработените ги имаат соодветните знаења и потребните ресурси, тие се подобро информирани, побрзо ги решаваат проблемите и донесуваат одлуки кои што се во насока да се подобри севкупната перформанса на организацијата. Овие вработени многу лесно можат да идентификуваат што е она што им недостасува како напредно знаење или одредена вештина за да бидат уште подобри во иднина. Многу се порелани, објективни и лесно можат да направат идентификување на потребите за дополнителен тренинг. Во сето ова големо влијание има улогата на лидерот, претпоставениот. Односно, дали има тенденција да гради организација која учи или едноставно ги испраќа вработените на обуки затоа што „ништо не знаат" и мораат да одат на обука за да ја подобрат својата перформанса. Со таквиот став на претпоставениот реализирана обука нема да ги постигне саканите ефекти. Напротив може само да се појави револт кај вработените, да се наруши комуникацијата со претпоставениот, а вработените да ја сфатат обуката како казна.

Дури и кога ги имате најдобрите вработени кои ги поседуваат соодветните знаења и кои што ги имаат на располагање сите расположливи средства, сепак невозможно е поединците да постигнат некаков резултат како група доколку не постои ефективна интеракција. Несоодветната интеракција помеѓу вработените води до намалување на перформансата. Не треба да се заборава дека голем дел од работните проекти во една организација бараат одлична интеракција помеѓу различни оддели, сектори кои што се вклучени во реализација на работниот проект.

Погрешната комуникација доведува до слабо ширење на информациите и претставува потешкотија да се идентификуваат и да се вклучат вистинските луѓе кои што ќе ги донесат најдобрите одлуки за конкретниот работен проект. Во голема мера овде се зборува за комуникацијата помеѓу раководителите на одредени сектори, како и воопшто односот на вработените со својот раководител. Односно дали нивната комуникација е отворена и се насочени кон успешно реализирање на поставената задача или фокусот е ставен на индивидуалното реализирање на задачата имајќи на ум дека ќе ја земе заслугата и ќе се покаже како подобар раководител.

Ефективната комуникација ја поттикнува можноста за учење и стекнување на знаења и кај менаџерите и кај вработените. Во одредена организација, ефективната комуникација креира култура на соработка и го поттикнува споделувањето на идеите и информациите кои што се значајни за одредени иновации.

Лидерите можат да ја фасилитираат интеракцијата на повеќе начини. Можат да креираат средина каде што вработените ќе се чувствуваат слободно да поставуваат одредени прашања. Кога лидерот ќе даде одговор без никакви негодувања, влијаат на формирањето на однесување потребно за соодветна интеракција. Најдобриот модел на лидер кој поседува интерперсонално ефективно однесување, започнува со поставување на прашање и слушање. Многу е едноставно да се каже, но многу често е тешко да се постигне.

Градењето на цврста, значајна врска лидер- подреден започнува со ефективно решавање на настанатите проблеми и донесувањето на соодветни одлуки. Особено кога и вработените имаат можност да дадат свои идеи и да бидат



вклучени во процесот на донесување на одлуки, а лидерот е тој кој има најголемо влијание во која мера ќе ги вклучи вработените.

Во книгата „Основно водство“, авторот Со1етап ги анализира добиените резултати од истражувањето во кое што биле вклучени 3871 извршен директор. Нивното гледиште вели дека емоциите се пренесуваат, па оттука каков е ставот и енергијата што ја има **водачот** во голема мера влијае и врз климата на организацијата во позитивна или негативна насока. Имајќи го ова во предвид, авторите ја нагласуваат важноста водачот да биде способен да го разбере влијанието на емоциите, односно пренесувањето на емоциите во рамки на организацијата. Врз основа на спроведеното истражување авторите, ги групираат сите видови на водство во шест посебни стила, кои што ефективните водачите ги употребуваат зависно од ситуацијата во која се наоѓаат. Шесте стила се следните визионерски, пријателски, демократски стил, стил на обучувач, принудувач и стилот предводник.

**Визионерот** е водач кој што ги поттикнува луѓето со фокусирање на долгорочни цели. Ефективниот водач визионер, го сослушува мислењето на поединците во групата и ги објаснува севкупните цели на организацијата на начин кој сигурно ќе му ја обезбеди нивната поддршка.

Водачот **пријател** креира топла работна атмосфера ориентирана кон луѓето. Ваквиот водач слуша за да ги открие емоционалните потреби на вработените и тежнее да ги почитува и да ги обезбеди таквите потреби на работното место. Опасност на ваквиот стил на водство е преголем фокус на емотивната клима на сметка на игнорирање на самата работа. Токму поради тоа авторите препорачуваат да се користи во комбинација на друг стил на водство, пример визионерскиот стил.

**Демократот** е водач кој добива информации од секого во групата. Кога во одредена ситуација не е сигурен како да продолжи искрено го сослушува сечие мислење и ги зема во предвид сите дадени информации. Ваквото сослушување на мислењето на групата е предизвик и ги поттикнува сите членови на групата да размислуваат за конкретниот проблем. Недостаток е тоа што вклучува двоумења кога групата се состанува со недели, а нема никаков прогрес.

**Обучувачот** е водач кој што им помага на луѓето се со цел да се постигне организацискиот успех. Ваквиот водач го сослушува секој вработен поединечно и на

секого му помага како да се подобри во извршувањето на работата. Обучувачот помага во поттикнување и забрзување на иновативноста и учењето на секое ниво во организацијата.

**Принудувачот** дава инструкции без да слушне ничие мислење што треба да се направи. Тргува од изјавата „направи го тоа затоа што јас така реков“. Овој стил на водство е потребен за време на вистински кризи, меѓутоа доколку предолго се користи влијае на мотивацијата и обврзаноста на вработените, доведува до намалување на моралот и продуктивноста. Карактеристично за овој стил е не сослушувањето.

**Предводникот** е водач кој ги поставува амбициозните цели и постојано го надгледува прогресивното движење кон тие цели. За одредени вработени и во одредени ситуации тој е моќен мотиватор, меѓутоа присуството на таков притисок долг временски период може да резултира со истрошеност и намалување на креативноста и продуктивноста кај вработените.

Првите четири вида на стилови, визионерство, пријателство, демократски стил и стилот обучувач, се опишуваат како сослушувачи додека последните два стила предводник и принудувач уште се нарекуваат и нехармонични кои што не ставаат акцент на сослушувањето. Како и да е, последните два стила се неопходни во одредени ситуации и ефективните водачи внимателно ги користат заради нивните несакани ефекти врз вработените. Каков е Вашиот стил на водење?

Тајната на успешните лидери е тоа што користат четири едноставни чекори - селекција, вклучување на вработените, охрабрување и задржување на вработените.

### **Чекор 1 - ИЗБОР НА ТАЛЕНТ**

Талент претставува регрутирање на модел на мисли, чувства и однесувања на една индивидуа кои што треба вработениот да ги поседува на своето работно место. Во самиот процес на селекција лидерите мора да ги определат трите основни „таленти“ кои што треба да ги поседува лицето кое што ќе ја добие работата. Тоа **сетежнењето** - кој е двигателот на личноста, односно кои се неговите/нејзините мотиватори; **размислувањето** - каков е начинот

на размислување и на кој начин донесува одлуки; **однесувањето** -на кој начин комуницира со останатите луѓе. За да се започне со процесот на селекција, лидерите мора да ги идентификуваат најсоодветните модели на таленти кои што ќе бидат основа во процесот на селекција, при идентификување на карактерните особини на кандидатите.

## **Чекор 2 - ВКЛУЧУВАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ**

Пред се мора да се идентификуваат резултатите кои што се очекуваат од вработените. За да можат вработените да бидат потполно вклучени и да им се даде реална шанса да постигнат одреден успех, лидерите мораат конкретно да дефинираат што очекуваат од нив. Еден од наједноставните начини е да се употреби SMART формулата. Односно, секоја работна задача треба да биде дефинирана употребувајќи го критериумот за специфичност (SреaЛс), мерливост (MeасигаШе), можноста за постигнување (AcHЈеаШе), релевантност (K.e!еуапг.), работната задача да биде временски определена ("Пплеа). Употребувајќи ја оваа формула лидерот им помага на вработените да ги остварат очекувањата, а воедно стекнуваат поголема доверба во себе и своите способности како лидер, но и вработените стекнуваат доверба во него со објективниот однос кој е присутен во организацијата.

## **Чекор 3 - ОХРАБРУВАЊЕ**

Овој чекор е всушност насочување кон јаките страни на вработените. Лидерите треба да ги препознаваат различностите кој своите вработени, да се фокусираат на нивните јаки страни и да се менаџираат со нивните слабости. Ова е начин на кој лидерите покажуваат почит кон индивидуалноста и ги охрабруваат вработените да бидат најдобри. Карактеристично за овој пристап е што лидерите одвреме-навреме мораат да даваат конструктивен фидбек на своите вработени за нивната работна изведба. Доколку го изостават фидбекот, тоа ќе значи дека понекогаш преминуваат преку одредено несоодветно однесување, а тоа ќе резултира со намалена доверба и почит кај вработените, како и намалена можност за остварување на посакуваните резултати.

## **Чекор 4 - ЗАДРЖУВАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ**

Лидерите мора постојано да бидат свесни за начинот на кој вработените се справуваат со своите специфични работни задачи. Тоа значи да бидат сигурни дека вработените го сакаат она што го работат, дека им е задоволена нивната потреба да се чувствуваат важни во она што го работат, постоја но учат и секако да заработуваат. Лидерите мора да имаат храброст да се конфронтираат со ситуациите каде што вработените не се чувствуваат среќни. Токму заради тоа им е потребно да ги познаваат различностите на вработените, за да можат да идентификуваат потреба и можност за прераспределба на вработените.

Лидерите кои што ги користат овие четири чекора ќе имаат вработени кои што ќе се чувствуваат почитувани и вреднувани. Вработените ќе бидат успешни, а оттука е многу веројатно да останат во организацијата.

Човечки ресурси

Зацврстете ја врската вработен-менаџер (дел II)

*Текстот е добиен од [uuuuuu.pg.sot.tk](http://uuuuuu.pg.sot.tk)*

### **Обезбедете соодветно знаење и ресурси**

Менаџерите не можат да имаат организација која што има висока перформанса, доколку нема компетенти вработени кои што го имаат потребното знаење и доколку истите ги немаат соодветните алатки за извршување на нивните задачи.

Секој човек сака да го работи она што најдобро го знае. Доколку форсирате да извршува одредени работни задачи за кои што не е квалификуван, многу е веројатно дека нема да биде среќен, а на сметка на тоа ќе трпи и перформансот и квалитетот на работата.

Кога вработените имаат недостаток на одредено знаење нема во целост да ги искористат ниту ресурсите кои што им се на располагање. Меѓутоа од друга страна, доколку имате недостаток на ресурси и оној вработен кој што го поседува потребното знаење ќе биде обесхрабрен, што често води до фрустрација, незадоволство и не извршување на работните задачи. Со сето ова, голем дел од организациите се справуваат така што преземаат одредени промени во персоналот, наместо на вработените да им обезбедат соодветен тренинг. Промената на

вработените не значи дека менаџерот нема да се соочи со истиот проблем во иднина.

Кога вработените ги имаат соодветните знаења и потребните ресурси, тие се подобро информирани, побрзо ги решаваат проблемите и донесуваат одлуки кои што се во насока да се подобри севкупната перформанса на организацијата. Овие вработени многу лесно можат да идентификуваат што е она што им недостасува како напредно знаење или одредена вештина за да бидат уште подобри во иднина. Многу се порелани, објективни и лесно можат да направат идентификување на потребите за дополнителен тренинг. Во сето ова големо влијание има улогата на менаџерот, претпоставениот. Односно, дали има тенденција да гради организација која учи или едноставно ги испраќа вработените на обука затоа што „ништо не знаат“ и мораат да одат на обука за да ја подобрат својата перформанса. Со таквиот став на претпоставениот реализирана обука нема да ги постигне саканите ефекти. Напротив може само да се појави револт кај вработените, да се наруши комуникацијата со претпоставениот, а вработените да ја сфатат обуката како казна.

### **Фасилитирајте ефективна интеракција**

Дури и кога ги имате најдобрите вработени кои ги поседуваат соодветните знаења и кои што ги имаат на располагање сите расположливи средства, сепак невозможно е поединците да постигнат некаков резултат како група доколку не постои ефективна интеракција. Несоодветната интеракција помеѓу вработените води до намалување на перформансата. Не треба да се заборава дека голем дел од работните проекти во една организација бараат одлична интеракција помеѓу различни оддели, сектори кои што се вклучени во реализација на работниот проект.

Погрешната комуникација доведува до слабо ширење на информациите и претставува потешкотија да се идентификуваат и да се вклучат вистинските луѓе кои што ќе ги донесат најдобрите одлуки за конкретниот работен проект. Во голема мера овде се зборува за комуникацијата помеѓу раководителите на одредени сектори, како и воопшто односот на вработените со својот раководител. Односно дали нивната комуникација е отворена и се насочени кон успешно реализирање на поставената задача или фокусот е ставен на индивидуалното реализирање на

задачата имајќи на ум дека ќе ја земе заслугата и ќе се покаже како подобар раководител.

Ефективната комуникација ја поттикнува можноста за учење и стекнување на знаења и кај менаџерите и кај вработените. Во одредена организација, ефективната комуникација креира култура на соработка и го поттикнува споделувањето на идеите и информациите кои што се значајни за одредени иновации.

Менаџерите можат да ја фасилитираат интеракцијата на повеќе начини. Можат да креираат средина каде што вработените ќе се чувствуваат слободно да поставуваат одредени прашања. Кога менаџерот ќе даде одговор без никакви негодувања, влијаат на формирањето на однесување потребно за соодветна интеракција. Најдобриот модел на менаџер кој поседува интерперсонално ефективно однесување, започнува со поставување на прашање и слушање. Многу е едноставно да се каже, но многу често е тешко да се постигне.

Градењето на цврста, значаја врска менаџер - вработен започнува со ефективно решавање на настанатите проблеми и донесувањето на соодветни одлуки. Особено кога и вработените имаат можност да дадат свои идеи и да бидат вклучени во процесот на донесување на одлуки, а менаџерот е тој кој има најголемо влијание во која мера ќе ги вклучи вработените.

Важноста на трансферот на знаењето во организацијата *Текстот е*

*добиен од [www.hr.com.mk](http://www.hr.com.mk)*

Трансферот на знаењето е најголемиот предизвик за секоја организација. Трансферот и менаџирањето со знаењето е тема која што е актуелна за секоја успешна организација. Генерално се однесува на начинот на кој организацијата успева да менаџира со знаењето на своите вработени. Токму трансферот на тоа знаење е горлива тема за секоја организација. Како да се поттикне споделувањето на знаењето помеѓу вработените? На кој начин систематски да се направи трансферот на знаењето?

Трансферот на знаењето станува се повеќе актуелна тема за организациите. Прво, затоа што знаењето на своите вработени претставува најголемата своина што некоја организација ја поседува. Потоа, организациите се повеќе го напуштаат хиерархискиот метод на контрола и се повеќе се насочуваат кон децентрализирана организациска структура каде што се зголемува вклучувањето на вработените. Токму ваквата структура на организациите ја поттикнува креативноста на вработените на пониските нивоа, каде што имаат можност да ги искажат своите идеи, односно да го искористат и споделат своето знаење. Меѓутоа, ваквата структура овозможува и вработените да се стекнат со нечие знаење, а токму за тоа е потребен соодветен начин за трансфер на знаењето. Секако големо влијание во трансферот на знаењето има и развојот на информатичката технологија. Интернетот, интернетот имаат големо влијание во поттикнувањето на иновациите и трансферот на знаењето во рамки на организацијата. Како и да е, технологијата не може сама по себе да го реши проблемот со трансферот на знаењето, туку потребно е организацијата да го фасилитира и мотивира трансферот на знаењето.

Трансферот на знаењето е од големо значење кога интегрирано во процедури за генерирање и складирање на знаењето.

Компоненти на трансферот на знаењето се креирање на идеја, споделување на идејата, дисеминација и прифаќање.

### **Креирање на идеја**

Секој вработен не ја користи својата креативност во целост. Организацијата, односно менаџерот е оној кој треба да ја поттикне креативноста кај вработените. Да ги поттикне да креираат иновативни идеи, решенија за актуелните работни проблеми. Погледнете ги следните прашања и видете во која мера постои кај вас давање на идеи и пренесување на знаењето.

- Дали кај Вашите вработени во целост е искористена нивната креативност?

- Дали вработените го имаат соодветното знаење кое што е потребно за реализирање на работните задачи?

- Дали во рамките на тимот постои клима за почитување на туѓото знаење и желбата да се истражи и дознае она што во моментот не го знаат?

- Дали вработените се охрабруваат да даваат идеи, односно дали се почитува секоја идеја која што ја дава вработениот?

- Дали организацијата поддржува иновации дадени од страна на вработените или целосната контрола на идеите ја има само топ менаџментот?

За ефективно генерирање на нови идеи, вработените пред се треба да бидат обучени да размислуваат за различни начини за решавање на одредени проблеми. Односно да ја имаат способноста да се дистанцираат од „кругот“ во кој се наоѓаат. Всушност вработените треба да знаат да ги идентификуваат проблемите, да поставуваат приоритети, да ги анализираат корените на настанатиот проблем, да ги идентификуваат можните мерки, односно да научат да даваат идеи со можни решенија. Во целост земено, вработените треба да имаат модерни организациски вештини за ефективно работење во тим.

### **Споделување на идеите**

Споделувањето најчесто се преплетува со валидацијата и дисеминацијата. Односно, одредена работна група споделува некоја идеја за време на состанок, се дискутираат карактеристиките на идејата и потенцијалната корист која што може да се добие со конкретниот предлог. Всушност тоа веќе е фазата на евалуирање и валидирање на споделената идеја.

Карактеристично за трансферот на знаењето и споделувањето на идеите се и меѓучовечките односи помеѓу вработените. Доколку постојат проблематични, „заладени“ односи помеѓу вработените, тогаш трансферот на знаењето ќе биде многу потежок или пак, постои можност и воопшто да не се случи. Причината е не сакање да се сподели идеја на некој со кого вработениот нема воспоставено добар однос, или не сакањето да се прифати идеја од колега со кого не се воспоставени добри меѓучовечки односи.

### **Евалвирање на идејата**

Вработените продуцираат многу идеи, но кои од тие идеи се добри идеи? Токму заради тоа, организацијата мора да ги евалвира новите идеи на вработените. Да се провери дали таква или слична идеја била искористена во минатото. Доколку била користена, тогаш каков бил исходот, како и да се процени каков би бил исходот доколку се искористи во моменталната ситуација. Од друга страна за да дојде до



продуцирање на идеи, вработените мора да имаат способност за креирање на идеи, но секако и да бидат мотивирани да даваат идеи.

### **Дисеминација на идејата**

Откако идејата е евалуирана преминува во фазата на дисеминација. За да настане одредена дисеминација на идеја, информација мора да бидат задоволени два услова. Прво, идејата мора да биде во форма во која што останатите ќе можат да ја разберат и интерпретираат. Дисеминацијата е полесна доколку знаењето е експлицитно или формално. Во останатите случаи информацијата која што треба да се сподели треба да се кодира, односно форматира на начин кој би бил лесно разбирлив за сите вработени. Неформалното знаење исто така може да се дисеминира, но во тој случај има потреба од контакт лице во лице и да се создадат услови за искусвено учење.

Вториот услов кој е потребен за да настане споделувањето е да се поттикнат вработените кои што имаат идеи воопшто да ги кажат, односно да ги споделат со останатите. Споделувањето на идеите може да биде од вработен во рамките на одредена работна група, споделување на идеи помеѓу различни работни групи, помеѓу оддели, бизнис единици или помеѓу организации.

### **Прифаќање на идејата**

Последната компонента во трансферот на знаењето е прифаќањето. Во која мера нечија идеја, односно знаење ќе биде прифатено, најмногу има влијание од меѓучовечките односи кои што постојат во рамките на организацијата, како и климата која што постои за давање свои и прифаќање на туѓи идеи.

Дали вработените Ви веруваат? Голем дел од менаџерите, директорите, сопствениците би одговориле со НЕ. Вработените најчесто се наклонети и им веруваат на своите колеги. Доколку немаат доверба кон претпоставениот не значи дека вработените не ја сакаат својата работа. Напротив, може и премногу да ја сакаат својата работа, но едноставно не им веруваат на своите менаџери и на одлуките кои што ги носат. Особено довербата е покарактеристична кога станува збор за одредени одлуки што се директно врзани за вработениот.

Дали е важно тоа што вработените не Ви веруваат? Одговорот е ДА , многу важно дали вработените Ви веруваат или не. Главните причини се врзани за перформансата и профитот.

Можете да бидете сигурни дека нема да ја извлечете максималната перформанса од вработените доколку тие не Ви веруваат. Односно, вработениот нема да го даде својот максимум. Доколку вработените не веруваат дека носите соодветни одлуки и доколку согледуваат дека нема да им бидат исполнети барањата кои што ги имаат и едноставно го доживуваат секојдневното функционирање на организацијата како да е во спротивен правец од нивните интереси, тогаш вработениот ќе се фокусира и својата енергија ќе ја насочи кон реализирање на сопствените интереси. Со само тоа што енергијата на вработениот е насочена кон нешто друго, значи дека не вложува максимум во исполнувањето на своите работни задачи, што директно влијае на нивото на перформансата кое што го постигнува.

Ја губите довербата на вработените секогаш кога нема да исполните ветување кое што сте го дале, кога на различен начин ги третирате вработените, односно кога се добива впечаток дека кон некого сте повеќе наклонети. Понатаму, довербата на вработените ја губите кога ќе почувствуваат дека не ги добиваат сите потребни информации за реализирање на своите работни задачи и секако начинот на кој комуницирате со нив. Секогаш кога ќе се поставите арогантно и се насетува одредено понижување, верувајте дека тогаш со сигурност сте ја загубиле довербата на вработените.

Доколку вработените не Ви веруваат нема да можете да ја поттикнете креативноста кај нив, која што е многу важна во секојдневното реализирање на работните задачи. Штом не постои креативноста, нема да постои ниту иновативноста, односно вработените нема да се трудат да ги реализираат идеите кои што ги имаат.

Искрено, перформанста на вработените директно влијае и на Вашата перформанса. Сепак, менаџментот претставува способноста да ги реализираме целите преку другите. Доколку како менаџер не можете да поттикнете топ перформанса кај Вашите вработени, односно да го извлечете нивниот максимум, тогаш на каков начин покажувате дека сте добар менаџер?

Да ја промениме перспективата на гледање, доколку вработените не Ви веруваат, односно доколку не сте ја стекнале нивната доверба, тогаш многу е веројатно дека и Вие како претпоставен во целост не им верувате на своите вработени. Штом не им верувате, ќе поминувате доста време во проверка на кој начин тие ги реализираат работните активности. Самите чести проверки кои што ги правите прво влијае на времето. Односно, проверувајќи губите дел од сопственото драгоцено време, кое што како менаџер честопати Ви е во недостаток. Второ, проверката сама по себе укажува дека не верувате во целост на начинот на реализирање на работната задача. Ваквото чувство на недоверба верувајте вработените веднаш го чувствуваат. Трето, при самата проверка многу се битни информациите кои што ги давате, односно дали правите само нема проверка на работата или не можете да се воздржите па давате критика. Кога сакате да дадете фидбек направете го тоа така што ќе употребите позитивни и/или негативни искази со кои што директно се идентификува проблемот кој сте го забележале. Со критиката, во најголема мера правите напад на личноста на вработениот, неговите способности и вештини за работење. На ваков начин сте направиле одличен терен за појава на недоверба.

Досега беше наведено „загубеното“ време и на менаџерот и на вработените токму заради недовербата која што постои. Знаете ли колкав трошок е направен? Едноставно, измерете ги трошоците направени за непродуктивно поминатото време. Меѓутоа најголемата загуба ја имате со загубата на креативноста и иновативноста кај вработените. Додека вработените, заради недостаток на недоверба и насочување на својата енергија на друга страна не ги реализираат своите идеи, конкуренцијата иновира нови производи и услуги кои што ги прави да бидат чекор пред Вас. Можете ли сега да ја пресметате направената загуба?

Профитот не го добивате со просечно реализирање на работните задачи, туку со подобро извршување. Како менаџер важно е да ја стекнете довербата кај вработените за да можете да го поттикнете постојаното подобрување на нивната перформанса и брзото и лесно прилагодување на промените кои што настануваат во организацијата.

Како да дознаете дали вработените Ви веруваат? Голем предизвик за секој претпоставен, но за жал тешко може да се стигне до објективен одговор. Како и да е, следуваат неколку насоки:

- Прашајте ги! Наједноставен начин да дојдете до одреден одговор е доколку поставите директно прашање. Сега се поставува прашањето од кого да почнете, кого да го прашате. Сигурно има барем еден на кого му верувате. Прашајте го, меѓутоа не за неговото лично чувство, туку да даде генерално согледување за чувството на групата. Потоа прашајте ги и останатите, едноставно Вие побарајте фидбек за Вас. Може да бидете изненадени од коментарите кои што ќе ги слушнете и верувајте може многу да научите од таквите коментари

- Слушајте ги! Кога ќе му поставите одредено прашање на вработениот навистина слушајте го. Направете „читање меѓу редови“. Доколку се колеба отворено да зборува или започнува нешто да Ви кажува и престанува, тогаш тоа треба да Ви бидат одлични показатели дека конкретниот вработен можеби не Ви верува во целост. Потоа Вие сте на потег да откриете зошто и апсолутно Вие морате да го направите чекорот да ја стекнете довербата.

- Бидете неформални! Излезете од Вашата канцеларија. Многу информации ќе добиете од вработените кога ќе прошетате на „нивна територија“. Не очекувајте дека вработениот секогаш кога не се сложува со одредена Ваша одлука дека ќе дојде во Вашата канцеларија да Ви каже. Меѓутоа, кога ќе прошетате на местото каде

што секојдневно ги реализираат своите работни задачи, ќе можат и конкретно да Ве запознаат со одредено проблеми кои што Вие не можете да ги дознаете од Вашата канцеларија. Не само што на ваков начин можете да ја недовербата и проблемите со кои се соочуваат вработените, туку правите и обратен процес. На вработените им укажувате дека го почитувате нивното мислење и се грижите за нивното мислење, со што всушност го правите првиот чекор кон градење на довербата со вработените.

[www.seebiz.net.mk](http://www.seebiz.net.mk)

<http://www.tompeters.com/>

***Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence –***

2002, Д. Големан

[www.MaturskiRadovi.NET](http://www.MaturskiRadovi.NET)

**Gotovi seminarski, maturalni, maturalni i diplomski radovi iz raznih oblasti, lektire, puškice, tutorijali, referati.**

[www.MaturskiRadovi.Net](http://www.MaturskiRadovi.Net) je specijalizovan tim za usluge visokokvalitetnog pisanja, istraživanja i obradu teksta za kompletan region Balkana.

Posetite nas na sajtovima ispod:

<http://www.maturskiradovi.net>

<http://www.maturski.net>

<http://www.seminarskirad.org>

<http://www.seminarskirad.info>

<http://www.seminarskirad.biz>

<http://www.maturski.org>

<http://www.magistarski.com>

<http://www.essaysx.com>

<http://www.facebook.com/DiplomskiRadovi>

Takođe, na sajtu pronađite i tutorijale, referate, primere radova, prepričane lektire, vesti, čitaonicu... Na ovom sajtu ste u prilici pronaći preko 10000 radova iz raznih oblasti: ekonomija (menadzment, marketing, finansija, elektronskog poslovanja, internet tehnologija,

biznis planovi, makroekonomija, mikroekonomija, preduzetništvo, upravljanje ljudskim resursima, ...), informatika (internet, informacione tehnologije, softver, hardver, operativni sistemi, baze podataka, programiranje, informacioni sistemi, računarske mreže, ...), biologija i ekologija, filozofija, istorija, geografija, fizika, hemija, književnost, matematika, likovno, psihologija, sociologija, ostali predmeti (politika, saobraćaj, mašinstvo, sport, muzika, arhitektura, pravo, ustav, medicina, engleski jezik, ...).

Uspostavljanjem ovog projekta, zadovoljila se i veoma prisutna potreba za specijalizovanim timom, koji će na studente i omladinu pravovremeno i adekvatno delovati u edukativnom i pozitivno usmeravajućem pravcu, ali i predstavljati efikasnu podršku u pisanju sopstvenih radova.

U cilju pružanja što kvalitetnijeg sadržaja radova, okupljen je odabrani tim, sastavljen od iskusnih stručnjaka iz raličitih oblasti, čiji je cilj da autorskim pristupom i prepoznatljivim stilom izrađuju i istražuju najrazličitije oblasti i afirmišu slučajeve iz prakse.

Za sada posedujemo gotove radove iz oblasti prava, ekonomije, ekonomike preduzeća, javnih finansija, spoljnotrgovinskog poslovanja, informatike, programiranja, matematike, fizike, hemije, biologije, ekologije, menadžmenta, astronomije, carine, špedicije, poreskog sistema, javne uprave, računovodstva...., a uskoro ćemo se proširiti i na ostale oblasti. Inače, izrada maturalnih, seminarskih, diplomskih radova po želji je naša primarna opcija. Nakon što aplicirate za određeni rad, dobićete odgovor najkasnije za 24h.