МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ

„ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН“
СВЕТИ НИКОЛЕ – БИТОЛА
РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА



Факултет за екомонија и организација на претприемништво

Менаџмент на човечки ресурси на мали и средни претпријатија

(постдипломски студии)

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

На тема:

Динамиката на тимот, поддршка на лидерството и намалување на стапката на флуктуација во Цермат ДОО Битола

Team Dynamics, Leadership Support for Reducing Turnover Rate at Cermat LLC Bitola

Ментор:
Проф. Д-р Габриела Крстевска

Кандидат:
Андреја Велјановска

Битола , 2025

АПСТРАКТ

Ова истражување го разгледува влијанието на динамиката на тимот и поддршката на лидерството врз задоволството на вработените, како и намалувањето на стапката на флуктуација во ДОО Цермат Битола. Во индустрија каде што се произведува сладолед од големо значење е да се задржат вработените на своите работни места. Истражувањето ја испитува динамиката на тимот во ДОО Цермат Битола, кој со ефикасната комуникација, доверба и соработка може да поттикна позитивна работна средина, зголемувајќи го задоволството од работата и организациската посветеност.

Дополнително се исражува улогата на лидерската поддршка, фокусирајќи се на тоа како различните стилови на лидерството влијаат на моралот на вработените и ги намалуваат намерите вработените да го напуштат работното место во ДОО Цермат Битола. Преку анализирање на податоците ова истражување ги идентификува клучните двигатели на задржувањето на вработените и дава препорака на менаџерите и лидерите (технолозите) за да се зајакне кохезијата на тимот. Наодите ја разгледуваат важноста на пристапот за поддршка на лидерството и здравата динамика на тимот во создавањето стабилна работна сила. На крајот ова придонесува за намалување на стапкатана на флуктуација, и подобрување на оперативната ефикасност во ДОО Цермат Битола.

ABSTRACT

This research examines the impact of team dynamics and leadership support on employee satisfaction, as well as the reduction of the employee turnover rate at LLC Cermat Bitola. In an industry where ice cream is produced,it is crucial at LLC Cermat Bitola, through efficient communication, trust and collaboration, can foster a positive work environment, increasing job satisfaction and organizational commitment.

Additionally, the research investigates the role of leadership support, focusing on how different leadership styles influence employee morale and reduce the intention of employees to leave their jobs at LLC Cermat Bitola. By analyzing the data, this research identifies the key drivers of employee retention and provides recommendations for managers and leaders (technologists) to strengthen team cohesion. The findings highlight the importance of a leadership support approach and healthy team dynamics in creating a stable workforce. This contributes to reducing the employee turnover rate and improving operational efficiency at LLC Cermat Bitola.

СОДРЖИНА

АПСТРАКТ 2
ВОВЕД 7
ТЕОРЕТСКА РАМКА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО 7
МЕТОДОЛОШКИ ДЕЛ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО 13
Проблем, задачи и цел на истражувањето 13
Истражувачки хипотези 15
Истражувачки варијабли 16
Релевантни варијабли 17
Примерок 17
Мерни инструменти 17
I ДЕЛ: ПРЕГЛЕД НА ЛИТЕРАТУРА 18
1.1 Разбирање на тимската динамика 18
1.1.1 Дефиниција и компоненти на тимската динамика 18
1.1.2 Теории и модели на развој на тимот 20
1.1.3 Фактори кои влијаат на перформансите на тимот 22
1.1.4 Улогата на комуникацијата, соработката и довербата во тимовите 23
1.1.5 Влијанието на тимската динамика на ангажманот и перформансите на вработените 25
1.2 Поддршка на лидерството и нејзината улога во развојот на вработените 26
1.2.1 Концепт и дефиниција на лидерство 26
1.2.2 Теории за лидерство 28
1.2.3 Стилови на лидерство 30
1.2.4 Клучни современи лидерски способности 33
1.2.5 Дефиниција на поддршка на лидерството 36
1.2.6 Видови поддршка на лидерството 36
1.2.7 Улогата на лидерството во создавање на позитивна работна средина 37
1.3 Задоволството на вработените во работното место 38
1.3.1 Дефиниција и важност на задоволството на вработените 39
1.3.2 Теории за објаснување на задоволството од работата 40
1.3.3 Фактори кои влијаат на задоволството од работата 41
1.3.4 Поврзаноста меѓу задоволството од работата и флуктуацијата 41

1.5 Фактори и карактеристики на поттикнување за заминување и привлекување во задржувањето на вработените 45
1.5.1 Фактори кои придонесуваат за флуктуација 45
1.5.2 Фактори кои придонесуваат за задржување на вработените 47
1.5.3 Карактеристики за задржување на вработените во работното место 50
1.6 Стратегии за задржување на вработените во работното место 51
1.7 Односот помеѓу тимската динамика, лидерството и стапката на напуштање на работното место 57
1.7.1 Како тимската динамика влијае на задржувањето на вработените 58
1.7.2 Улогата на лидерството и задржувањето на вработените 58
1.7.3 Интерација помеѓу тимската динамика и лидерството 59
1.7.4 Влијанија врз задржувањето на вработените 59
1.8 Контекстуализација на истражувањето: Операции на ДОО Цермат Битола 60
1.8.1 Организациската структура и тимската динамика 61
1.8.2 Лидерски практики во ДОО Цермат Битола 62
1.8.3 Задоволство од работата и предизвици за задржување на вработените во ДОО Цермат Битола 63
1.8.5 Практични импликации за истражување 64
II ПРАКТИЧНИ ИСТРАЖУВАЊА 65
2. Методологија на истражување 65
2.1 Истражувачки дизајн и пристап 65
2.2 Развој на хипотези 66
2.2.1 Главна хипотеза: Тимската динамика и поддршка од тим лидерите играат клучна улога во обликувањето на задоволството на вработените како и намалувањето на флуктуацијата 66
2.2.2 Подхипотеза А1: Позитивната тимска динамика го зголемува задоволството на вработените 67
2.2.3 Подхипотеза А2: Поддршката од страна на лидерите ја намалува стапката на флуктуација во ДОО Цермат Битола 67
2.2.5 Подхипотеза А4: Ефектината комуникација помеѓу лидерите и вработените го зголемува задоволството од работата во ДОО Цермат Битола 68
2.2.6 Подхипотеза А5: Позитивната работна средина ја зајакнува врската помеѓу лидерската поддршка и задржувањето на вработените во ДОО Цермат Битола 69

2.2.7 Подхипотеза А6: Повратната информација и признавањето од страна на лидерите позитивно влијаат на перформансите на тимот и задоволството од работата 69

2.2.8 Подхипотеза А7: Вработените кои се ценети од своите лидери се поангажирани и имаат поголема лојалност кон оранизацијата 70

2.2.9 Подхипотеза А8*:* Тимските конфликти негативно влијаат на задоволството од работата и ја зголемуваат стапката на флуктуација 70

2.3 Методи за собирање податоци 71

2.3.1Анкети 71

2.3.2 Интервјуа 72

2.4 Методи за анализа на податоци 72

III РЕЗУЛТАТИ И АНАЛИЗА 74

3.1 Преглед на динамиката на тимот во ДОО Цермат Битола 74

3.2 Идентификувани практики за поддршка на лидерството 74

3.3 Резултати од истражувањето за задоволството на вработените 75

3.4 Анализа на мотивацијата и задржување на кадарот 75

3.5 Предизвици и можности за подобрување 76

3.6 Општ заклучок од анализата 76

3.7 Анализа на резултатите со тим лидерите (технолозите) 77

3.8 Анализа на резултатите од анкетата за задоволството на вработените и тимската динамика во фабриката ДОО Цермат Битола 79

3.9 Тестирање на хипотези 84

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА 93

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА 101

ПРИЛОЗИ 105

ВОВЕД

ТЕОРЕТСКА РАМКА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Лидерството и тимската динамика играат клучна улога во обликувањето на задоволството на вработените и намалувањето на стапката на флуктуација. Двата фактори се меѓусебно поврзани и имаат големо влијание врз искуството на вработените во организацијата, што влијае на нивното задоволство и веројатноста да останат во компанијата. Лидерите се клучни во поставување солидна организациска култура и пријатна работната средина во која вработените ќе работат со задоволство. Поддржувачкиот и ефективен лидер директно влијае на задоволството на вработените обезбедувајќи соодветно водство, повратни информации и емоционална поддршка. Лидерите играат клучна улога преку (Kozlowski,S.W.J,Ilgen, D.R.(2006): обезбедување на јасна визија и насока, емпатијата и емоционалната поддршка, можноста за раст и развој, давањето на повратни информации и нивно признавање како и решавање на конфликти и спроведување на правичноста.

- Обезбедување на јасна визија и насока: Лидерите кои јасно ја артикулираат визијата и ги усогласуваат целите на тимот со организациските цели им помагаат на вработените да разберат како нивната работа придонесува за поголемата мисија. Ова чувство на усогласеност значително го зголемува задоволството на работата. Кога вработените веруваат дека нивната работа има значење, поголема е веројатноста тие да останат на тоа работно место.
- Емпатија и емоционална поддршка: Лидерството кое покажува емпатија и грижа за благосостојбата на вработените создава позитивна и поддржувачка работна средина. Лидерите кои ги разбираат потребите на своите тимови – како професионални така и лични – создаваат атмосфера на доверба и лојалност. Емоционалната поддршка го намалува стресот, ја зголемува мотивацијата и го подобрува задоволството на работата, кои како фактори влијаат врз намалувањето на стапката на напуштање на работното место.
- Можности за раст и развој: Лидерите на кои им се приоритетни личните и професионалните развојни потреби на своите тимови создаваат работна средина која охрабрува учење и напредување. Кога вработените чувствуваат дека нивната

кариера е поддржана, тие повеќе ќе сакаат да останат во компанијата. Напротив, ако недостасуваат можности за раст, тоа може да доведе до незадоволство и поголем број на заминувања.

- Признавање и повратни информации: Лидерите кои редовно ги признаваат и ценат придонесите на вработените помагаат да се зголеми моралот. Позитивната потреба и конструктивните повратни информации гарантираат дека вработените се ценети и сигурни во своите улоги. Кога признавањето недостасува, вработените можат да се чувствуваат неценети, што води до фрустрација и желба за заминување од компанијата.
- Решавање конфликти и правичност: Ефикасните лидери се вешти во решавањето конфликти и одржување правичност во тимот. Нерешените конфликти или перцепцијата за фаворизирање може да ја оштетат кохезијата на тимот, да го намалат моралот и да ја зголемат стапката на заминување од работа. Лидерите кои се справуваат со проблемите праведно и конструкитивно обезбедуваат хармонична и продуктивна средина, што го зголемува задоволството и го намалува на стапката на нашуштање на работното место.

Тимската динамика се однесува на обрзците на интеракција, комуникација и односи кои се развиваат во рамките на тимот. Таа ги опфаќа начинот на кој членовите на тимот работат заедно, се справуваат со конфликти, донесуваат одлуки и си помагаат еден на друг (Tuckman, B.W. (2017). Позитивната динамика на тимот може да доведе до поголема продуктивност, посилно задоволство на работата и намалена стапка во која вработените ја напуштаат работата додека негативната динамика може да предизвика фрустрација, исклученост и висока стапка на флуктуација. Позитивната тимска средина може значително да го зголеми задоволството на вработените, додека негативната динамика на тимот може да доведе незадоволство и поголема веројатност за заминување. За да се задржи динамиката на тимот треба да се внимава на следното: соработка и кохезија, доверба и психолошка безбедност, да се решаваат конфликтите, да се има јасна улога и одговорност, како и одржување на балансот помеѓу работата и личниот живот.

- Решавање на конфликти: Конфликтите се неизбежни во секој тим, но начинот на кој се управуваат може да има значајно влијание на задоволството на вработените.

Тимовите со лоши вештини за решавање конфликти може да доживеат фрустрација, стрес и меѓусебни тензии, што води до незадоволство. Напротив, тимовите кои се справуваат со конфликтите конструктивно и бараат решенија во соработка имаат поголема веројатност да одржат позитивна атмосфера, што ја намалува веројатноста за заминување.

- Јасна улога и одговорности: Кога членовите на тимот имаат јасни улоги, очекувања и одговорности, се намалуваат забуните, конфузијата и задоволството. Нејасните улоги може да доведат до фрустрација, недоволно исполнување на очекувањата, и исклучување, кои претставуваат главни фактори кои водат до заминување.
- Баланс помеѓу работата и личниот живот: Ефикасната динамика на тимот вклучува и разбирање и почитување на балансот помеѓу работата и личниот живот на вработените. Тимовите кои ги почитуваат личните граници и нудат флексибилност во работниот распоред може да помогнат во намалувањето на стресот што води до поголемо задоволство и намалување на стапката на напуштање на работното место.

Односот помеѓу лидерството и динамиката се поврзуваат бидејќи доколку имаме добри лидери кои овозможуаат динамика тогаш стапката на флуктуација се намалува. Овој однос е клучен и може да се каже следното: лидерството го обликува тимскиот културен код, преку соодветно лидерство може да се решат проблемите кои настануваат, повратни информации и ангажман и автономија во донесувањето на одлуките (Goleman, D. (2017).

- Лидерството ја обликува тимската култура: Лидерот е столб за формирање на тимска динамика. Лидерите кои охрабруваат отворена комуникација, градење доверба и соработка помагаат во обликувањето на позитивни тимски однесувања. Силните лидери активно ги охрабруваат тимовите да развиваат култура на соработка, во која вработените се чувствуваат сигурни да се поддржуваат едни со други, да ги споделуваат своите идеи и да ги решаваат конфликтите на здрав начин.
- Улогата на лидерството во решавање на тимки проблеми: Кога ќе се појават проблеми во тимот – било да се работи за конфликт, низок морал или нејасни улоги – лидерите играат клучна улога во нивно решавање. Лидер кој проактивно се ангажира за да ги реши конфликтите, да ги разјасни улогите или да понуди насоки може да спречи негативната динамика на тимот да ескалира, што ќе довесе до поголемо задоволство

на вработените и намалување на стапката на напуштање на работата.

- Повратни информации и ангажман: Лидерите кои ги одржуваат отворените линии на комуникација и редовно бараат повратни информации од своие тимови може да ги идентификуваат потенцијалните прблеми уште во рана фаза и да преземе корективни мерки. На пример ако некој вработен има проблем поради лоша тимска динамика, лидерот може да интервенира,да понуди помош и да охрабри подобра соработка, што ќе спречи незадоволството да расте и ќе ја намали веројатоста за заминување.
- Овластување и автономија: Лидерите кои им веруваат на своите тимови и им даваат автономија да донесуваат одлуки придонесуваат за позитивна тимска динамика. Вработените кои се чувствуваат овластени и способни да влијаат на своето работно опкружување имаат поголема веројатност да бидат задоволни и посветени на организацијата, што ја намалува веројатноста за напуштање на работното место.

Вработените најчесто заминуваат од незадоволството кое се јавува на работното место. Како една од клучните причини за тоа е несоодветното однесување од тим лидерите и нединамичното работење. Тука се јавуваат два аспекти (Hassan, A., & Hatmaker, D.M (2020):

- Позитивна тимска динамика: Тим кој комуницира добро, соработува ефективно, решава конфликти и гради доверба најверојатно ќе има поголемо задоволство од работата. Кога вработените се чувствуваат поддржани и дел од кохезивен тим, тие се повеќе посветени на остануваат во организацијата.
- Негативна тимска динамика: Тимовите со лоша комуникација, недостаток на доверба или неразрешени конфликти можат да доведат до фрустрација и напуштање на работното место. Ако вработените се чувствуваат изолирани, без поддршка или неспособно да работат ефективно, тие може да побараат алтернативно вработување. Лидерите преку поддршката која ќе му ја дадат на вработените, доведува до зголемување на задоволството додека стапката на флуктуација се намалува. Има неколку типови на поддршка кои ги овозможуваат лидерите тие се:
- Емоционална поддршка: Лидерите кои се емпатични, пристапни и разбирливи помагаат во создавањето на безбедна и позитивна работна средина. Кога лидерите покажуваат грижа и внимание за благосостојбата на тимот, вработените се

чувствуваат вреднувани, што доведува до поголемо задоволство од работата и намалување на стапката на флуктуација.

- Поддршка за задачи: Лидерите обезбедуваат насоки, ресурси и алатки кои им помагаат на вработените да ја завршат својата работа. Јасните упатства и обезбедувањето потребни ресурси (на пр. опрема, време, или обука) можат да ја намалат фрустрацијата и да го подобрат перформансот на работата.
- Признавање и повратни информации: Лидерите кои редовно ги признаваат и ја ценат постигнатата работа на својот тим придонесуваат за позитивна работна култура. Позитивните повратни информации не само што го зголемуваат моралот, туку помагаат и на вработените да ги гледаат своите придонеси како значајни, што може да го подобри задоволството од работата и ангажманот.
- Развојна поддршка: Лидерот кој активно го поддржува личниот и професионалниот развој на членовите на тимот – преку обезбедување можности за учење, напредување и кариерен развој – го зајакнува вклучувањето на вработените. Вработените се помалку склони да ја напуштаат организацијата ако чувствуваат дека нивните кариерни цели се поддржани.
- Поддржувачко лидерство: Кога лидерите обезбедуваат емоционална и развојна поддршка, вработените се чувствуваат поповрзани со своите улоги, поддржани во нивните напори и вреднувани за нивните придонеси. Ова често доведува до зголемено задоволство од работата, лојалност и намалена стапка на напуштање на работното место.
- Недостаток на поддршка од лидерите: Недостатокот на поддршка од лидерите – било да се работи за занемарување на обезбедувањето ресурси или емоционално оддалечување – може да доведе до чувство на исклученост и незадоволство. Кога вработените не се чувствуваат поддржани, тие може да се демотивирани и да ја напуштат работата.

Од досега наведените теоретски сознанија и емпириски податоци,кои зборуваат за суштинското значење на тоа како тимската динамика и поддршка од тим лидерите играат клучна улога во управувањето и обликувањето на задоволството на вработените. Исто така со оглед на бројните докази истражуваме што треба да се направи за да се намали стапката на флуктуација во ДОО Цермат. Во рамките на овај труд е испитувана и поврзаноста меѓу

динамиката на тимската работа и влијанието на тим лидерите и нивното влијание во намалувањето на стапката на флуктуација во ДОО Цермат Битола.

МЕТОДОЛОШКИ ДЕЛ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Проблем, задачи и цел на истражувањето

Отсуството на вработените и незадоволството можат да го зголемат финансискиот товар врз компаниите и во поглед на продуктивноста. Во производствените средини како што е ДОО Цермат - производител на сладолед, каде што е важно повторувањето на работата и координацијата на тимовите, улогата на тимската динамика и поддршката од страна на лидерите е особено клучна за создавање на позитивна работна средина. Ако вработените се чувствуваат неподдржани од своите лидери или неспоени со својот тим, тоа може да доведе до намален морал, зголемен стрес и на крај поголема стапка на флуктуација. Овој проблем е особено значаен во индустриите со висока стапка на флуктуација, каде што отсуството може да ја наруши продукцијата и да влијае на општата изведба на компанијата. Разбирањето на тоа како тимската динамика и поддршката од страна на лидерите влијаат на задоволството на вработените и отсуството во ДОО Цермат е клучна за развивање стратегии кои ќе го подобрат задржувањето на вработените, моралот и оперативната ефикасност. Потребно е да се истражи како стиловите на лидерството, комуникацијата, тимската работа и соработката влијаат на чувството на вредност и поврзаност кај вработените, и како овие фактори може да се оптимизираат за намалување стапката вработените да ги напуштаат работните места.

Задачи на истражување:

- Како тимската динамика влијае на задоволството на вработените во ДОО Цермат ?- ова прашање има за цел да ја истражи улогата на меѓучовечките односи, соработката и кохезијата на тимот.
- Каква улога поддршката од лидерите во намалувањето на отсуството на вработените во производствената средина? – Ова прашање се фокусира на разбирање како различни пристапи на лидерство (на пр. поддржувачко лидерство) влијаат на одлуката на вработените да останат или да си заминат.
- Кои се конкретните лидерски однесувања кои најмногу придонесуваат за задоволството на вранотените во ДОО Цермат? – Ова прашање се стреми да ги идентификува клучните однесувања како што се комуникација, признавање, решавање конфликти и мотивација кои го зголемуваат моралот на вработените.
- Како природата на работната средина во ДОО Цермат влијае на тимската

динамика и задржувањето на вработените? – Ова прашање истражува како физичката и организациската средина на фабриката влијаат на меѓу личностите во тимовите и на стапките во која вработените ги напуштаат своите работни места.

- Дали вработените во ДОО Цермат се подготвени да ако искусат силна тимска кохезија и поддршка од лидерите, во споредба со оние кои не ја доживуваат таа поддршка? – ова прашање истражува дали постои мерлива разлика во стапките на напуштање на работата кај вработените кои имаат позитивна тимска динамика во споредба со оние кои имаат слаба кохезија во тимот или недоволно лидерска поддршка.

Основната цел на ова истражување е да се анализира влијанието на динамиката на тимот и поддршката од лидерите на тимот врз задоволството на вработените и намалувањето на стапката на стапката на напуштање на работното место. Истражувањето има за цел да разбере како внатрешните интеракции во тимовите, вклучувајки комуникација, соработка, доверба и решавање конфликти како и стиловите на лидерство и поддршката обезбдена од страна на лидерите на тимовите, влијаат на ставовите на вработените кон нивната работа и нивната одлука да останат или да ја напуштат организацијата. Конкретно, истражувањето има за цел:

1. Да се испита улогата на тимската динамика: Да се истражи како позитивната или негативната тимска динамика (како што се комуникацијата, соработката и довербата) придонесува за задоволството од работата и здружувањето на вработените во ДОО Цермат.
2. Да се оцени поддршката од лидерите: Да се процени какви видови поддршка обезбедуваат лидерите на тимовите и како тоа влијае на мотивацијата, ангажманот и вкупното задоволство на вработените од нивните улоги.
3. Да се разбере односот помеѓу тимската динамика и поддршката од лидерите: Да се анализира како комбинацијата на силна тимска динамика и ефективна лидерска поддршка создаваат кохезивна средина, со што се намалува незадоволството и напуштањето на работното место.
4. Да се идентификуваат клучните фактори за задржување на вработените: Да се идентификуваат кои аспекти на динамиката на тимот и поддршката од лидерите

се највлијателни во намалувањето на стапката на напуштање на работното место, и подобрувањето на задоволството од работата со фокиус на практични стратегии за подобрување и задржување на вработените во ДОО Цермат.

Со разбирање на овие односи, истражувањето има за цел да обезбеди вредни сознанија и препораки за менаџментот и лидерите на тимовите во ДОО Цермат, за подобрување на кохезијата во тимовите, лидерските практики и на крај, намалување на стапката на флуктуација со цел да се зголеми задоволството и продуктивноста.

Истражувачки хипотези

Главна истражувачка хипотеза А: Тимската динамика и поддршка од тим лидерите играат клучна улога во обликувањето на задоволството на вработените како и намалувањето на стапката на флуктуација во ДОО Цермат Битола.

Подхипотеза А1: Позитивната тимска динамика го зголемува задоволството на вработените.

Подхипотеза А2: Поддршката од страна на лидерите ја намалува стапката со која вработените ја напуштаат работата во ДОО Цермат Битола.

Подхипотеза А3: Силната тимска кохезија води до пониски намери за напуштање на работното место во ДОО Цермат Битола.

Подхипотеза А4: Ефективната комуникација помеѓу лидерите и вработените го зголемува задоволството од работата во ДОО Цермат Битола.

Подхипотеза А5: Позитивната работна средина ја зацврстува врската помеѓу лидерската поддршка и задржувањето на вработените во ДОО Цермат Битола

Подхипотеза А6: Повратната информација и признавањето од страна на лидерите позитивно влијаат на перформансите на тимот и задоволството од работата.

Подхипотеза А7: Вработените кои се ценети од своите лидери си поангажирани и лојални кон организацијата.

Подхипотеза А8: Тимските конфликти негативно влијаат на задоволството од работата и ја зголемуваат стапката на флуктуација.

Истражувачки варијабли

1. **Тимска динамика**
    - Тимска кохезија – Степенот на соработка, доверба и заеднички цели помеѓу членовите на тимот.
    - Пример за мерење – Анкети и интервју прашања за тоа колку често членовите на тимот во ДОО Цермат соработуваат, си помагаат или разменуваат информации.
    - Комуникацијата во тимот – Квалитетот и фреквенцијата на комуникацијата помеѓу членовите на тимот, што може да ја подобри или попречи тимската ефикасност.
    - Пример за мерење – Фрекфенција на тимската состаноци, јасност на споделените информации или перцепција за ефикасноста на комуникацијата во ДОО Цермат.
    - Тимски конфликти – Степенот на конфликти во тимовите, вклучувајќи лични конфликти, несогласувања за задачите или прекини во комуникацијата.

2. **Поддршка од лидерите**
    - **Поддршка од лидерите –** Степенот до кој лидерите обезбедуваат емоционална и професионална поддршка, нудејќи упатства, повратни информации и признание.
    - **Пример за мерење –** Перцепција на вработените за тоа колку често нивните лидери им помагаат или ги охрабруваат.
    - **Лидерски стил –** Пристапот што го користат лидерите и како тој влијае на моралот на вработените во ДОО Цермат.
    - **Комуникација од лидерите –** Јавноста и отвореноста на комуникацијата помеѓу лидерите и тимовите во ДОО Цермат.

Релевантни варијабли

1. **Индустрија**

Во истражувањето ќе биде вклучена фабриката за производство на сладолед ДОО Цермат Битола.

2. **Години на постоње на фабриката**

ДОО Цермат Битола е формирана во 1995 година како фабрика за производство на сладолед.

3. **Работен стаж на менаџерите**

Работниот стаж на менаџерите во ДОО Цермат Битола е повеќе од 5 години.

Примерок

Во истражувањето е опфатена фабриката ДОО Цермат Битола која произведува сладолед и замрзнати производи. Ќе се испитува и како лидерите играат клучна улога во обликувањето на задоволството на вработените и како влијаат врз намалувањето на стапката на напуштање на работното место од страна на вработените. Ќе бидат анкетирани 30 испитаници, од секоја смена по 10 лица во производство, 6 тим лидери (технолози) и 2 лица од човечки ресурси од кои едниот испитаник е менаџер и другиот е директорот на човечки ресурси.

Мерни инструменти

Од мерни инструменти во истражувањето ќе бидат применети Анкети и Интервјуа извршени на 38 лица во ДОО Цермат Битола.

I ДЕЛ: ПРЕГЛЕД НА ЛИТЕРАТУРА

1.1 Разбирање на тимската динамика

Разбирањето на тимската динамика е од суштинско значење за создавање на продуктивна и хармонична работна средина. Тоа вклучува препознавање на различните личности, силни страни и стилови на комуникација што секој член на тимот ги внесува во групата.

Со рабирање на тоа како овие фактори меѓусебно дејствуваат, лидерите и членовите на тимот можат да поттикнат соработка, ефикасно да ги решат конфликтите и да обезбедат секоја да придонесува за заедничките цели. Силната свест за тимската динамика, исто така помага во рано идентификување на потенцијалнит предизвици, како што се нерамнотежа во работното оптоварување или недоразбирања, и нивно решавање пред да влијаат на перформансите.

Разбирањето на тимската динамика промовите доверба, почит и кохезија, што доведува до подобрен морал и подобри вкупни резултати.

1.1.1 Дефиниција и компоненти на тимската динамика

Тим е единица од двајца или повеќе луѓе кои комуницираат и ја координираат својата работа за постигнување на специфична цел, додека тимската динамика се однесува на односите меѓу членовите на групата на кои им е доделена колективна задача. Овие динамики влијаат на тоа како поединците комуницираат, соработуваат и придонесуваат за постигнување на заеднички цели. Според Forside (2018), тимската динамика претставува ,,невидливите сили што дејствуваат меѓу поединците во тимот” обликувајќи го начинот на кој членовите комуницираат и реагираат на предизвиците.

Организацискиот контекст во чии рамки функционира тимот вклучува фактори како што се структура, опкружување, култура и систем на награди. Во рамките на овој контекст, менаџерите ги дефинираат тимовите. Важни тимски карактеристики се типот на тим, тимската структура и тимскиот состав. Менаџерите мора да одлучат кога да создадат постојани тимови во рамките на формалната структура и кога да користат тим за моментална

задача. Факторите како што се разлиноста на тимот според полот и расата, како и знаењето, вештините и ставовите може да имаат огромно влијание врз тимските процеси и ефективност. Тимската големина и улоги се исто така важни. Менаџерите се стремат кон вистинска мешавина од знаење и вештини за да биде извршена задачата и земаат во обзир дали тимот е вистинскиот начин за остварување на задачата. Ако трошоците ги надминуваат придобивките, менаџерите може ќе посакаат да постават помалку вработени за одредена задача.

Во организациски контекст, позитивната тимска динамика е поврзана со поголема продуктивност,креативност и задоволство на вработените, додека негативната динамика може да доведе до конфликт, лоша комуникација и промена на вработените.

Клучните компоненти на тимската динамика вклучуваат улоги, норми, комуникациски модели, кохезија и управување со конфликти. Улогите ги дефинираат одговорностите и очекувањата на секој член во рамките на групата, додека нормите претставуваат споделени правила што го водат однесувањето. Комуникациските модели одредуваат колку ефикасно информациите течат меѓу членовите на тимот. Кохезијата го одразува чувството на единство и припадност што ги мотивира поединците да останат ангажирани, додека управувањето со конфликти се однесува на способноста на тимот конструктивно да се справи со несогласувањето. Овие тимски карактеристики влијаат на процесите внатре во тимот, кои што пак од своја страна влијаат врз излезот, задоволството и тимскиот допринос за присопособливоста на организацијата. Добрите тимски лидери ги разбираат и управуваат етапите на тимскиот развој, единство, норми и конфликти, со цел да изградат ефективен тим. Овие процеси се под влијание на тимските и организациските карактеристики и од способноста на членовите и лидерите да можат да ги насочат овие процеси во позитивна насока. Заедно, овие компоненти ја обликуваат способноста на тимот ефикасно да функционира и да ги постигне организациските цели.

1.1.2 Теории и модели на развој на тимот

Откако еден тим ќе биде создаден, тој се развива преку различни етапи. Новите тимови се различни од зрелите тимови. Во почетокот, членовите на тимот мораат да се запознат едни со други, да воспостават улоги и норми, да го поделат трудот, и да ја разјаснат задачата на тимот. На тој начин секој член станува дел од оперативниот тим. Предизвикот за лидерите е да ги разберат етапите на развојот на тимот и да преземат акција која ќе и помогне на групата да го подобри своето функционирање.

Резултатите од истражувањето сугерираат дека тимскиот развој не е без ред, туку дека се одвива околу одредени етапи. Еден корисен модел кој ги опишува овие етапи е Такмановиот модел на развој на групата (1965), кој ги опишува петте фази: формирање, невреме, нормирање, изведба и одвојување.

Развојната етапа на формирање е период на ориентација и запознавање. Членовите го кршат мразор и се тестираат еден со друг за пријателски можности и ориентација при задачите. Тимските членови откриваат чие однесување е прифатливо за другите. Несигурноста е доста голема во рамките на ова етапа, и членовите вообичаено ги прифаќаат која и да било моќ или авторитет што им се нуди од лидерите. Во текот на оваа етапа, тимскиот лидер би требало да им дозволи на членовите доволно време да се запознаат еден со друг и да ги охрабри да се впуштат во неформални социјални дискусии.

За време на фазата невреме, индивидуални личности се појавуваат. Членовите од тимот стануваат поагресивни во разјаснувањето на нивните улоги и она што се очекува од нив. Исто така, можат да не се согласуваат во текот на нивните перцепции за мисијата на тимот. Членовите можат да измамуваат за позиција, исто така коалиции или подгрупи врз основа на заеднички интереси може да се формираат. Во ова етапа лидерот на тимот треба да го охрабри учеството од страна на секој член од тимот. Членовите треба да предложуваат идеи, да не се согласуваат еден со друг и да се решат несигурностите и спротивстватените перцепции за тимските задачи.

Во текот на фазата на нормирање, конфликтот е решен, а тимската хармонија и единство се појавуваат. Консензус се развива за тоа кој ја има моќта, кои се лидери, и улогите на членовите. Членовите се прифаќаат и се разбираат еден со друг. Разликите се решени, и членовите развиваат чувство на кохезија. Оваа фаза обично е краток рок на траење. Во текот

на оваа фаза, лидерот на тимот треба да го истакне единството во рамките на тимот и да помогне да се разјаснат тимските норми и вредности.

Во текот на фазата изведба, голем акцент е врз решавањето на проблемите и остварувањето на одредената задача. Членовите се посветени на мисијата на тимот. Тие се координирани еден со друг, и се справуваат и несогласувањата за еден зрел начин. Тие се соочуваат и ги решаваат проблемите во интерес на остварување на задачата. Комуницираат често и ги насочуваат нивните дискусии и влијание кон постигнување на тимските цели. Во текот на оваа фаза ллидерите на тимот треба да се концентрираат на управувањето со изведбата на важната задача.

И во последната фаза, одвојување, акцентот е на завршувањето на тоа што се работи, и продолжување понатаму. Избедбата на задачата повеќе не е врвен приоритет. Членовите можат да чувствуваат зголемена емотивност, силна кохезија, и депресија или жалење поради распуштање на тимот. Тие можат да се чувствуваат среќни околу остварувањето на мисијата и тажни во врска со загубата на пријателството и дружењето. Во овој момент, лидерот на тимот може да посака да го осначи распуштањето со давање на награди за да го означи завршувањето и целосноста.

Петте фази на развојот на тимот обично се случуваат во низа. Во тимоти кои се под временски притисок, или дека ќе постојат за само еден краток временски период.

Друга важна рамка е Белбиновата теорија за тимските улоги (1981), која идентификува четири улоги кои придонсуваат за ефикасноста на тимот, како што се координатор, обликувач, имплементатор и завршувач. Теоријата на Белбин нагласува дека избалансираната мешавина од личности и вештини води кон подобро донесување одлуки и перформанси. Слично на тоа , Моделот на ефикасност на тимот на Хакман (2002) истакнува три клучни улоги за успех: убедлива насока, овозможувачка структура на тимот, и поддржувачки организациски контекст. Овие модели заедно покажуваат дека перформансите на тимот не зависат само од индивидуалните способности, туку и од социјалните интеракции и лидерството.

1.1.3 Фактори кои влијаат на перформансите на тимот

Неколку фактори влијаат на тоа колку добро функционира тимот, вклучувајќи го стилот на лидерство, организациска култура, различноста, комуникацијата и довербата. Лидерството игра клучна улога во поставувањето очекувања и управувањето со меѓучовечките односи. Поддржувачки и партиципативен лидер поттикнува соработка и психолошка безбедност, додека авторитарниот лидер може да ја потисне отворената комуникација.

Организациската култура, исто така ја обликува тимската динамика преку споделени вредности и норми кои или ја поттикнуваат или ограничуваат соработката.

Разновидноста во однос на вештините, искуствата и перспективите, може да ја зголеми креативноста, но исто така да создаде недоразбирање доколку не се управува ефикасно.

Комуникацијата е уште еден централен фактор – јасната и отворена комуникација ја намалува неизвесноста и гради усогласеност кон целите. Конечно, довербата меѓу членовите на тимот одредува колку удобно се лувствуваат поединците кога споделуваат идеи, признаваат грешки или бараат помош. Кога довербата е висока, тимовите се покохезивни, поинвативни, и поотпорни во соочувањето со предизвиците.

Тимската динамика е обликувата од комбијата фактори што можат да бидат и под надзор од контрола на менаџментот. Карактеристиките на работното место врз кои менаџментот може да влијае вклучуваат структура на задачи, распределба на работното оптоварување, комуникациски практики, стил на лидерство, алатки, разновидност, временски барања, социјални можности, политики и процедури, надлежности и одговорности и управување со стресот. Овие елементи одредуваат колку ефикасно тимот соработува, решата проблеми и ја одржува продуктивноста.

Од друга страна, постоја индивидуални карактеристики што менаџментот не може директно да ги контролира, како што се мотивацијата, личноста, интелигенцијата, нивото на енергија, променливоста на личноста, предиспозициите за задоволство, физичките карактериски, чесноста, доследноста и личните интереси. Овие вродени особини влијаат на

тоа како поединците комуницираат во рамките на тимот, реагираат на предизвиците и придонесуваат за групните цели.

Разбирањето на рамнотежата помеѓу контролираните фактори на работното место и неконтролираните особини на вработените му овозможува на менаџментот да создаде услови за поддршка што ја подобруваат соработката, перформансите и целокупната тимска кохезија (Frank Jossi, 2005).

Табела 1: Некои карактеристики на индивидуите и работните места

Карактеристики на работното место (менаџментот може да контролира)	Карактеристика на луѓето (менаџментот не може да контролира)
• Работни задачи • Надлежност / одговорност • Политики / процедури • Алатки • Разновидност • Временски барања • Социјални можности • Работни услови • Стрес	• Мотивација • Интерес • Ниво на енергија • Променливост на личноста • Предиспозиции за задоволство • Физички карактеристики • Чесност • Доследност • Интелигенција

1.1.4 Улогата на комуникацијата, соработката и довербата во тимовите

Комуникациската соработка и довербата се централни елементи што ја одредуваат ефикасноста на секој тим. Ефективната комуникација обезбедува информациите да течат јасно меѓу членовите, намалувајќи ги недоразбирањата и усогласувајќи ги напорите конзаеднички цели. Според Робинс и Џаџ (2019), комуникацијата во рамките на тимот вклучува не само размена на информации, тукуи пренесување на знаење. Ова вклучува вербални дискусии, писмени пораки, невербални знаци и повратни информации.

Тим кој комуницира отворено и често е подобро опремен, да ги координира задачите, да донесува колективни одлуки и да се прилагодува на промените. Соработката се однесува на процесот преку кој поединците работат заедно за да постигнат цели што неможат да се

постигнат сами. Вклучува меѓусебно почитување, споделена одговорност и подготвеност за компромис кога е потребно.

Салас и др. (2015) ја опишуваат соработката, како интеракција на знаењето, вештините и ресурсите на членовите за постигнување на заеднички цели. На работното место, соработката ја подобрува, креативноста и решавањето проблеми, бидејќи членовите комбинираат различни гледишта за да генерираат иновативни решенија. Кога членовите на тимот активно се поддржуваат едни со други, тие развиваат посебни меѓучовечки врски и чувство на припадност, што ја намалува изолацијата и го зголемува целокупното задоволство од работата.

Довербата служи како основа и за комуникација и за соработка. Може да се дефинира како верување дека другите ќе дејствуваат на фер и сигурен начин. Мајер, Дејвис и Шурман (1995) предлагаат дека довербата се гради врз три компоненти: способност, добронамерност и интегритет. Кога членовите на тимот веруваат во меѓуебната компетентност и добри намери, тие имаат поголема веројатност искрено да споделуваат информации и да се потпираат еден на друг. Довербата исто така го намалува стравот од вина и ја поттикнува отвореноста кон повратни информации, што пак ја зајакнува кохезијата на тимот. Спротивно на тоа, отсуството на доверба често води кон тајност, конкуренција и неангажираност.

Во производствените средини комуникацијата, соработката и довербата се особено важни бидејќи задачите се меѓузависни и временси чувствителни. Јасната комуникација обезбедува ефикасност на производството, дедека соработката меѓу одделенијата – како што се контролата на квалитет, логистиката и производството – спречува одложување и грешки. Градењето доверба меѓу вработените и супервизорите промовира позитивна работна средина када што поединците се чувствуваат поддржани ценете и мотивирани да го дадат својот максимален труд. Силните тимски односи не само што ги поддржуваат перформансите, туку и ја намалуваат флуктуацијата на вработените со зголемување на посветеноста на организацијата.

1.1.5 Влијанието на тимската динамика на ангажманот и перформансите на вработените

Динамиката на тимот директно влијае на ангажираноста на вработените што пак влијае, на задоволството од работата истапката на флуктуација. Според Кан (1990), ангажираноста е психолошкото присуство што вработените го носат на своите улоги, што се рефлектира во ентузијазам, вклученост и посветеност.

Кога тимската динамика е позитивна – карактеризирана со почит, отворена комуникација и заедничка цел – вработените се чувствуваат емоционално поврзани со својата работа. Оваа врска ја зголемува мотивацијата и перформансите, што доведува до подобри резултати и за поединците и за организацијата.

Обратно, лошата тимска динамика – како што се нерешен конфликт, недостаток на поддршка или нејасна комуникација – може да доведе до фрустрација и неангажираност. Неангажираните вработени имаат поголема веројатност да бараат можности на друго место, зголемувајќи ја стапката на флуктуација на организацијата. Истражувањето на Галуп (2020) покажува дека тимовите со висока ангажираност доживуваат до 43% помалку флуктуација во споредба со ниски нивоа на ангажираност. Затоа одржувањето, здрави тимски интеграции не е само корисно за продуктивноста, туку е и од суштинско значење за задржување на квалификувани вработени.

Во контекст на производствените средини каде што операциите во олема мера зависат од координацијата помеѓу работниците на производствената линија, супервизорите и персоналот за контрола на квалитетот, ефективната тимска динамика е од витално значење. Поддржувачката тимска работа обезбедува непречени процеси, ги минимализира грешките во производството и го поттикнува чувството на припадност. Вработените кои доживуваат фер однос, комуникација и благодарност и од раководителите и од колегите имаат поголема веројатност да останат лојални на компанијата. Разбирањето и подобрување на тимската динамика претставува клучна стратегија за намалување на флуктуацијата и градење стабилност на работната сила.

1.2 Поддршка на лидерството и нејзината улога во развојот на вработените

Поддршката за лидерството игра важна улога во поттикнувањето на развојот на вработените во рамките на која било организација. Кога лидеритедобиваат силна поддршка – преку обука, менторство и ресурси – тие се подобро опремени да ги водат, мотивираат и оспособуваат своите тимови.

Ефективната поддршка за лидерство создава култура на континуирано учење, каде што вработените се чувствуваат охрабрени да градат нови вештини, да се справуваат со предизвици и да растат професионално. Со моделирање на позитивно однесување и обезбедување јасни насоки, поддржаните лидери им помагаат на вработените да ги усогласат своите цели со визијата на организацијата, зголемувајќи ги индивидуалните перформанси и целокупната продуктивност.

Во суштина, инвестирањето во поддршка за лидерство ги зајакнува темелите за одржлив раст на вработените и долгорочен организациски успех.

1.2.1 Концепт и дефиниција на лидерство

Лидерството е фундаментална организациска функција што го обликува правецот, влијае на однесувањето и го поттикнува постигнувањето на стратешките цели. Иако лидерството се изучува со децении, научниците продолжуваат да го уовршуваат своето разбирање за тоа што лидерството подразбира.

Лидрството може да се дефинира како процес преку кои поединецот влијае врз група луѓе да работат кон зедничка цел. Ова лијание може да се врши формално, преку назначена организациска улога или неформално, преку лични квалитети и меѓучовечки вештини.

Клучен аспект на лидерството е способноста да се создаде чувство на цел и да се инпирира посветеност. Лидерите артикулираат визија што обезбедува јасност и значење, помагајќи им на вработените да разберат не само што треба да се направи, туку и зошто е важно. Оваа улога на поставување визија го разикува лидерството од едноставното управување со задачи и придонесува за организациска кохезија. Ефективните лидери ги енергизираат вработените, го промовираат ангажманот и ги охрабруваат луѓето да се стремат кон повисоки нибоа на перформанси.

Лидерството исто така се повеќе се разбира како релациски процес, а не како збир на индивидуални особини. Наместо да го гледаат лидерстото како нешто што „има”, современите теории нагласуваат интеракции, комуникација и општествениот контекст во кои се јавува лидерството. Лидерите и следбениците влијаат едни на други, а лидерството произлегува од овие реципрочни односи. Оваа перспектива ја истакнува важноста на довербата, почитта и споделените вредности во обликувањето на ефикасноста на лидерството.

Друга важна димензија е разликата помеѓу лидерство и менаџмент. Иако двата концепти често се преклопуваат, тие служат за различни цели. Менаџментот обично вклучува контролирање на ресурсите, спроведување процедури и одржување на стабилноста. Сепак, лидерството се фокусира на промени, иновации и мотивирање на луѓето да одат подалеку од рутинските очекувања. Успешните организации бараат и силни системи за управување и ефективно лидерско однесување.

Во современите организации, лидесрвото не е ограничено само на врвните раководители. Тоа се препознава како дистрибуирана способност што може да се практикува на повеќе нивоа, од супервизори и тимски лидери до вработени кои преземаат иницијатива и ги водат колегите. Оваа промена ја одразува растечката сложеност на денешните работни средини, каде што соработката, решавањето проблеми и прилагодливоста се од суштинско значење. Како резултат на тоа, лидерството се повеќе се смета за споделена одговорност, а не за ексклузивна улога на една индивидуа.

Глобализацијата, технолошките промени и разновидноста на работната сила дополнително ги проширија очекувањата поставени на лидерите. Современите лидери мора да се снајдат во мултикултурни тимови, да управуваат со далечинска или хибридна работна сила и да одговараат на брзи надворешни промени. Ова бара комбинација од стратешко размислување, емоционална интелегенција и силни меѓучовечки вештини. Затоа, лидерството не е статично, тоа еволуира како одговор на организациските потреби и општествените трендови.

Лидерството може да се смета за динамичен, повеќеслоен процес што ги интегрира визијата, влијанието, комуникацијата и соработката. Тоа игра клучна улога во обликувањето на организациската култура, поддршката на развојот на вработените и поттикнувањето на

долгорочен успех. Како што организациите се соочуваат со зголемена комплексност, побарувачката за силно и прилагодливо лидерство продолжува да расте, зајакнувајќи ја неговата важност во сите сектори и индустрии.

1.2.2 Теории за лидерство

Теориите за лидество даваат основа за разбирање за тоа како лидерите влијаат врз поединците, тимовите и организациите. Со текот на времето, овие теории еволуирале од едноставни објаснувања базирани на особини до посложени модели кои го земаат предвид однесувањето, контекстот, односите и организациската динамика. Раните теории се обидувале да идентификуваат карактеристики што ги разликуваат лидерите од другите, додека современите теории нагласуваат прилагодливост, интеракција и споделена одговорност. (Peter G. Northouse, 2021).

- **Теорија на особини**

Теоријата на особини е еден од најраните пристапи кон лидерството и сугерира дека ефективните лидери поседуваат специфични вродени карактеристики како што се самодоверба, амбиција, интегритет, отпорност и интелегенција. Иако оваа теорија помогна во воспоставувањето на лидерството како посебна област, таа беше критикувана поради претпоставката дека лидеството е вродено, а не развиено.

Современите перспективи признаваат дека иако некои особини можат да ги предиспонираат поединците кон лидерство, вештините и однесувањата исто така можат да се научат и зајакнат преку обука и искуство.

- **Теорија на однесување**

Теоријата на однесување го префрли вниманието од тоа кои се лидерите, кон она што го прават лидерите. Истражувачите проучувале како лидерите се однесувале кон своите следбеници и идентификувале модели како што се орјентација кон задачи и орјентација кон односи. Оваа теорија тврди дека лидерството не е ограничено налични особини, туку може да се равие преку пракса и обука. Таа обезбедува основа за многу современи програми за развој на лидерство кои се фокусираат на обука на видливите однесувања.

- **Теорија на контингенција и ситуациска теорија**

Теориите на контингенција и ситуациска тероија предлагаат дека ефективноста на лидерството зависи од контекстот во кои се практикува. Според овие модели, ниту еден стил на лидерство не е универазлно ефикасен. Наместо тоа, лидерите мора да го прилагодат своето однесување врз основа на зрелоста на вработените, организациската средина, барањата на задачите и ситуациските притисоци. На пример, структурираното и директивното лидерство може да биде ефикасно во ситуации со висок ризик, додека поддржувачкото или партиципативното лидерство функционира подобро во колаборативни средини. Оваа теорија ја нагласува важноста на флексибилноста и одговорноста.

- **Теорија на пат-цел**

Теоријата Патека – Цел го проширува ситуационото размислување тврдејќи дека лидерите мора да им помогнат на вработените да ги постивнат своите цели со отстранување на пречките, разјанување на задачите и обезбедување на соодветна поддршка. Лидерите можат да се префрлаат помеѓу директивно, поддржувачко, партиципативно и однесување орјентирано кон постигнување во завиност од потребите на вработените. Оваа теорија ја нагласува мотивациската улога на лидерството и вредноста на разбирањето на психологијата навработените.

- **Теорија на размена лидер – член**

Тоеријата за размена на лидери и членови се фокусира на квалитетот на односите помеѓу лиерите и индивидуалните следбеници. За разлика од претходните теории кои го третираат лидерството како униформен процес што се применува подеднакво на сите вработени, препознава дека лидерите формираат различни односи, со различни членови на тимот. Висококвалитетните односи се карактеризираат со доверба, отворена комуникација и меѓусебно почитување, што доведува до поголемо задоволство од работата иперформанси. Односите со низок квалитет може да резултираат со неангажираност или намален морал.

- **Трансформативно и трансакциско лидерство**

Теориите за трансформациско и трансакциско лидерство станаа централни за современото лидерско размислување. Трансформативните лидери ги инспирираат и

мотивираат следбениците преку визија,иновација и овластување. Тие создаваат значење, ја поттикнуваат креативноста и го поддржуваат личниот раст. Трансакциските лидери пак, се потпираат на структура, правила и системи базирани на награди за да влијаат на перформансите. Додека трансформациското лидерство често се поврзува со долгорочни позитивни промени, трансакциското лидерство обезбедува конзистентност, ефикасност и јасни очекувања. И двете се вредни и ефикасни во различни ситуации.

1.2.3 Стилови на лидерство

Стиловите на лидерството ги опишуваат пристапите и моделите на однесување што ги користат лидерите кога комуницираат со вработените. Секој стил одразува различни претпоставки за мотивацијата на вработените, донесувањето одлуки, комуникацијата и авторитетот. Разбирањето на овие стилови им помага на лидерите да го изберат најефикасниот пристап за различни тимови и ситуации, придонесувајќи за организациските перформанси и задоволството на вработените. (Richard Hughen, Robert Ginnett & Gordon Curphy, 2025)

- **Автократско лидерство**

Автократкското лидедерство се карактеризира со силна контрола, централизирано донесување одлуки и ограничен придонес на вработените. Лидерите кои го усвојуваат овој стил донесуваат одлуки независно и даваат јасни инструкции без да се консултираат со други. Овој пристап може да биде ефикасен во кризни ситуации, средини под висок притисок или кога задачите бараат брзина и прецизност. Сепак, прекумерната употреба на автократското лидерство,може да ја намали креативноста, да го намали моралот и да создаде зависност од лидерот.

- **Демократско лидерство**

Демократското или партиципативното лидерство ги вклучува вработените во процесите на донесување одлуки. Лидерите охрабруваат дијалог, ги поздравуваат предлозите и ги ценат различните перспективи. Овој стил го зајакнува ангажманот на вработените, гради доверба и ја подобрува иновацијата, што го прави погоден за разботни

места базирани на знаење или соработка. Сепак, демократското лидерство може да го забави донесувањето одлуки што бараат брза акција.

- **Лидерство Laissez – Faire**

Лидерството Laissez – Faire им обезбедува на вработените високо ниво на автономија и минимален директен надзор. Овој стил е ефикасен кога се водат висококвалификувани, самомотивирани и искусни тимови. Тој ја поттикнува креативноста и независното решавање проблеми. Меѓутоа ако на вработените им недостасува насока или поддршка, лидерството на Laissez – Faire може да доведе до конфузија, намалена продуктивност или неконзистентен квалитет на работата.

- **Трансформативно лидерство**

Трансформативното лидерство се фокусира на мотивирање и инспирирање на вработените преку создавање убедлива визија и охрабрување да ги надминат очекувањата. Трансформативните лидери градат силни односи, промовираат иновации и дејствуваат како модели на улоги. Тие даваат приорите на личниот и професионаниот развој, и работат на создавање значајни организациски промени. Овој стил е особено ефикасен во динамични средини кои бараат прилагодливост и креативност.

- **Трансакциско лидерство**

Трансакциското лидерство нагласува структура, јасни очекувања и награди базирани на перформанси. Лидерите користат стимулации, санкции и воспоставени процедури за управување со однесувањето и обезбедување козистентност. Овој стил добро функционира во стабилни средини со рутински задачи или во организации каде што се важни усогласеноста и ефикасноста. Иако трансакциското лидерство поддржува јасност и ред, можеби нема да поттикне долгорочна иновација.

- **Службено лидерство**

Лидерството на слуги ги става потребите на вработените во центарот на лидерската пракса. Лидерите на слуги даваат приоритет на емпатијата, активното слушање, поддршката и развојот на другите. Тие го гледаат лидерството како форма на услуга, а не како авторитет. Овој пристап гради силна доверба, соработка и етичка култура, што го прави ефективен во

сектори или организации орјентирани кон услуги, фокусирани на благосостојбата на вработените.

- **Харизматично лидерство**

Харизматичното лидерство се потпира на личниот шарм на лидерот, комуникациските вештини и способноста да инспирира ентузијазам. Харизматичните лидери создаваат силни емоционални врски со следбениците, честопати мотивирајќи ги да постигнат исклучителни резултати. Сепак овој стил носи ризици, ако следбениците станат премногу зависни од лидерот или ако харизмата ги засени етичките размислувања.

- **Ситуациско лидерство**

Ситуационото лидерство ја истакнува флексибилноста како, дефинирачка карактеристика на ефективното лидерство. Лидерите ја проценуваат компететноста и посветеноста на своите следбеници соодветно го прилагодуваат своето ниво на насока или поддршка. На пример на нов вработен, може да му требаат детални упатства, додека искусен вработен може да има корист од поголема автономија. Овој прилагодлив стил е ефикасен затоа што препознава дека потребите за лидерството варираат во зависност од задачите, луѓето и околностите.

Заедно овие стилови на лидерство илустрираат дека ефективното лидерство не е еднодимензионално. Лидерите мора да ги разберат сопствените тенденции и да го прилагодат својот стил на потребите на организацијата, ситуацијата и членовите на нивниот тим. Со соодветна примена на различни стилови, лидерите може да ја зголемат мотивцијата, да ги подобрат перформансите и да придонесат за позитивна работна клима.

Стиловите на лидерство се однесуваат на козистетните модели на однесување што ги користат лидерите при интеракција со вработените. Разбирањето на овие стилови им помага на организациите да изберат соодветни лидери и им помага на лидерите да се прилагодат на различни ситуации.

1.2.4 Клучни современи лидерски способности

Современото лидерство бара широк спектар на способности што се протегаат надвор од традиционалниот авторитет или техничка експертиза. Денешните лидери мора да се снајдат во брзо менувачки средини, разновидни работни сили и зголемени очекувања за етичко однесување и емоционална свест. Затоа, ефективното лидерство зависи од способности како што се емоционална интелегенција, силни комуникациски вештини, етичко донесување одлуки, прилагодливост и способност за одржување на стабилност за време на неизвесност. Емоционалната интелегенција особено стана неопходна, бидејќи лидерите кои разбираат и управуваат со емоциите се повеќе способни да градат доверба, да решаваат конфликти и да поттикнуваат позитивни работни односи.

Етичкото лидерство е исто така основна способност, бидејќи организациите се потпираат на лидерите за да моделираат интегритет, праведност и транспарентност.

Овие квалитети не само што го водат донесувањето одлуки туку помагаат во создавањето организациски култури кои даваат приоритет на одговорноста и почитта.

Покрај тоа современите лидерите мора да покажат компетенции што ја поддржуваат и оперативната ефикасност и долгорочниот развој. Тие вклучуваат стратешко размислување, решавање проблеми и капацитет за водење на тимовите низ периоди на промени или кризи.

Лидерите кои комуницираат јасно, ефикасно реагираат под притисок и ја одржуваат довербата за време на предизвикувачки ситуации, можат да инспираат отпорност во своите тимови. Способноста за прилагодување на стиловите за лидерство врз основа на контекстот и потребите на вработените е подеднакво важна, бидејќи флексибилноста им овозможува на лидерите да обезбедат соодветно ниво на водство поддршка и автономија. Заедно овие способности им овозможуваат на лидерите да одговорат на еволуирачките организациски барања, да го поддржат растот на вработените и да придонесат за одржлив организациски успех.

- **Емоционална интелигенција во лидерството**

Емоционалната интелигенција (EQ) се однесува за способноста за разбирање и управување со сопствените емоции, како и со емоциите со другите. Лидерите со висок (EQ)

покажуваат самосвест, емпатии и силни меѓучовечки вештини. Тие се подобро опремени за справување со конфликти, градење на доверба и создавање поддржувачки односи.

Емоционално интелигентните лидери комуницираат ефикасно, остануваат смирени под притисок и се прилагодуваат на променливите околности. Тие ги препознаваат емоционалните потреби на вработените и реагираат на начини што ја промовираат мотивацијата и психолошката безбедност. EQ е важна на современите работни места каде што соработката, различноста и промените се постојани.

- **Етичко лидерство**

Етичкото лидерство вклучува водење на другите со праведност, интегритет, транспаретност и почитување на моралните принципи. Етичките лидери активно промовираат чесност, одговорност и одговорно однесување. Тие донесуваат одлуки врз основа не само на резултатинте на работењето, туку и на она што е правилно и фер.

Ваквите лидери градат организациска доверба, го подобруваат угледот и создаваат култура, каде што вработените се чувствуваат безбедно да ги искажат своите загрижености. Етичкото лидерство исто така, ги намалува несоодветното однесување, дискриминацијата и неетичките практики, придонесувајќи за позитивна организациска клима.

- **Лидерски компетенции и вештини**

Лидерските компетенции се однесуваат на основните вештини потребни за ефективно лидерство. Клучните компетенции вклучуваат:

- Комуникациски вештини: способност за јавно пренесување на информации, активно слушање и градење отворен дијалог.
- Донесување одлуки: оценување на информации, разгледување на алтернативи и избор на ефективни активности.
- Стратешко размислување: разбирање на догорочните цели и усогласување на тимските напори со организациските приоритети.
- Решавање проблеми: индентификување проблеми, анализа на основните причини и спроведување решенија.

- Решавање конфликти: конструктивно управување со несогласувањата и одржување на позитивни односи.
- Прилагодливост: прилагодување на нови предизвици, брзо учење и демонстрирање отпорност.

Овие компетенции можат да се развијат преку обука, искуство и континуирано учење, покажувајќи дека лидерството не е статично, туку еволуира со текот на времето.

- **Лидерство во време на криза**

Кризните ситуации – како што се организациско реструктуирање, економска нестабилност или глобални нарушувања- поставуваат значителни барања за лидерите. Ефективното кризно лидерство бара смирена комуникација, брзо донесување одлуки и емоционална поддршка за вработените.

За време на кризи, лидерите мора да обезбедат јасни информации, да ја намалат неизвесноста, и да покажат самодоверба за да ја одржат стабилноста. Тие исто така треба да покажат емпатија и свест за стресот кај вработените, поттикнувајќи отпорност и единство. Силното кризно лидерство може да спречи организациски распад и да обезбеди закрепнување.

Современото лидерство е дефинирано не само преку способноста за насочување или управување со задачи, туку и преку интеграција на емоционална свест, етичко однесување, основни компетенции и отпорност во време на криза.

Лидерите кои ја негуваат емоционалната интелигенција поттикнуваат доверба и соработка, додека етичкото лидерство обезбедува праведност и го зајакнува организацискиот интегритет. Основните компетенции како што се ефективната комуникација, донесувањето одлуки и стратешкото размислување им овозможуваат на лидерите успешно да ги водат тимовите, а капацитетот за водење за време на кризи обезбедува стабилност и доверба дури и под притисок. Заедно, овие способности формираат холистичка рамка за современото лидерство, истакнувајќи дека ефективните лидери се адаптивни, принципиелни и вешти и во меѓучовечките и во стратешките димензии. Со совладување на овие клучни способности, лидерите се подобро опремени да ги инспирираат,

мотивираат и поддржуваат своите тимови, што на крајот придонесува за одржлив организациски успех и позитивна култура на работното место.

1.2.5 Дефиниција на поддршка на лидерството

Поддршката на лидерството се однесува на степенот до кој лидерите обезбедуваат насоки, ресурси и емоционално охрабрување на своите вработени. Таа опфаќа однесувања што покажуваат разбирање, достапност и ценење на потребите и придонесите на членовите на тимот. Според Хаус (1971), поддржувачкото лидерствовклучува покажување грижа за благосостојбата на подредените и создавање на средина каде што тие можат ефикасно да работат. Во современите организации, поддршката на лидерството се протега надвор од надзорот на задачите, таа вклучува менторство,обука,признавање на достигнувањата и промовирање на развојот на вработените.

Поддржувачките лидери охрабруваат отворена комуникација, активно слушаат и им помагаат на вработените да ги надминат предизвиците поврзани со работата. Овој вид лидерство е тесно поврзан со задоволството и посветеноста на вработените. Кога вработените ќе сватат дека нивните претпоставени навистина се грижат за нивниот раст и благосостојба, тие развиваат посилна емоционална приврзаност кон организацијата, што на крајот ги намалува намерите за отпишување. Поддршката н лидерството, исто така поттикнува доверба, тимска работа и чувство на психолошка безбеднст- фактори неопходни за одржување нс продуктивни и стабилни тимови.

1.2.6 Видови поддршка на лидерството

Постојат различни форми на поддршка на лидерството во зависност од природата на вработените. Најчестите типови вклучуваат инструментална, емоционална, информативна и поддршка за оценување.

- Инструменталната поддршка, вклучува обезбедување опипливи ресурси, како што се алатки ,материјали или помош при извршување на задачите.
- Емоционалната поддршка се однесува на покажување емпатија, загриженост, и охрабрување, особено за време на стресни или неизвесни периоди.

- Информативната поддршка вклучува споделување знаење, насоки или повратни информации за да им се помогне на вработените ефикасно да ги извршуваат своите должности.
- Поддршката за оценување вклучува признавање и наградување на вработените за нивните достигнувања, што ја зајакнува мотивацијата и моралот.

Според Јукл (2013), лидерите кои ги балансираат овие видови поддршка ефикасно придонесуваат за поголемо ангажирање на перформанси на вработените. На пример, во средина ориентирана кон производство, како што е фабрика за сладолед, инструменталната поддршка – како што е обезбедување соодветно одржување на машините и јасно упатство – е клучна за ефикасноста и безбедноста. Во исто време, емоционалната и поддршката за оценување се од витално значење за одржување на мотивацијата и лојалноста кај работниците кои можат да извршуваат повторувачки или физички тешки задачи.

1.2.7 Улогата на лидерството во создавање на позитивна работна средина

Лидерството игра фундаментална улога во обликувањето на организациската клима и влијанието врз ставовите на вработените. Позитивната работна средина се карактризира со меѓусебно почитување, праведност, соработка и отворена комуникација. Лидерите служат како модели на улоги кои го режираат однесувањето и вредностите на работното место. Според Бас и Аволио (1994), трансформативните лидери – оние кои ги инспирираат и мотивираат вработените преку визија и личен пример – се особено ефикасни во поттикнувањето на позитивните средини. Тие ја поттикнуваат иновацијата, ги признаваат индивидуалните придонеси и градат доверба во рамките на своите тимови.

Трансформациските лидери ги исполнуваат целите што ги поставува организацијата, не бараат стабилност, туку промени односно спроведуваат нови идеи. Тие се лидери способни да ја променат организацијата, како и очекувањата и мотивациите на членовите што ја сочинуваат. Користат отворена комуникација, индивидуално и колективно, со сите членови со што се споделуваат нови идеи.

Спротивно од тоа, автократските лидери можат многу да се потпираат на авторите и строги правила, што може да создаде страв, и да ја обесхрабри креативноста. Иако ваквиот стил на лидерство може да одржи краткорочна контрола, често води до незадоволство кај вработените и голема флуктуација на долг рок. Овој тип на лидер има централизирано овластување, ограничувајќи го учеството на вработените и донесувајќи одлуки едностранo. Очекува послушност од своите следбеници и влијае над нив преку награди и казни. Автократскиот лидер, бидејќи донесува одлуки и држи власт едностарно, е тој што одлучува за сите аспекти на организацијата- цели, процедури, работни задачи и тн.

Поддржувачкото лидерство пак, им овозможува на вработените да учествуваат во донесувањето одлуки и слободно да ги изразуваат своите мислења. Оваа инклузивност го зајакнува нивното чувство на припадност и цел,што резултира со поголемо задржување и ангажирање.

Во случај на производствените средини, поддршката на лидерството може да биде во форма на обезбедување безбедни услови за работа, фер распоред, признавање на напорите на вработените и отворен дијалог меѓу менаџерите и работниците. Кога вработените чувствуваат дека менаџментот го цени нивниот придонес и инвестира во нивната благосостојба, тие се повеќе посветени на организациските цели. Како резултат на тоа , поддршката од лидерството станува клучен фактор не само за продуктивноста, туку и за намалување на отсуствата и стапките на флуктуација.

1.3 Задоволството на вработените во работното место

Задоволството на вработените во работното место е важно, особено во фабрички средини, каде што природата на работата може да биде физички напорна и повторувачка. Во такви услови, задоволството е под влијание на фактори како што се фер плати, безбедни работни услови, управливо работно оптоварување и можности за развој на вештини.

Поддржувачкиот менаџерски тим кој го цени придонесот на вработените и обезбедува јасна комуникација, исто така, игра клучна улога во одржувањето на моралот. Кога работниците се чувствуваат почитувани, соодветно компензирани и признати за нивниот придонес, тие имаат поголема веројатност да покажат посветеност, да произведуваат висококвалитетна работа и да останат лојални на организацијата.

Затоа, давањето приоритет на задоволство на вработените во фабриките не само што ја подобрува индивидуалната благосостојба, туку и ја зголемува продуктивноста, ја намалува флуктуацијата и поттикнува позитивна култура на работното место.

Дијаграм 1: Компоненти на системот за вкупни награди



1.3.1 Дефиниција и важност на задоволството на вработените

Задоволството од работата се однесува на степенот на задоволство што вработените го чувствуваат кон својата работа и работната средина. Тоа одразува колку добро очекувањата и вредностите на поединците се усогласуваат со реалноста на нивната работа. Лок (1976) го дефинирал задоволството од работата како „ Пријатна или позитивна емоционална состојба што произлегува од проценката на нечија работа или работно искуство”. Задоволството на вработените вклучува и емоцинални и конгнитивни аспекти,

односно како вработените се чувствуваат во врска со својата работа и како ги оценуваат различните аспекти како што се платата, признанието, надзорот и можностите за раст.

Задоволството од работата е клучно бидејќи влијае на мотивацијата на вработените, посветеноста и целокупните орагниациски перформанси. Според Робинс и Џаџ (2019),задоволните вработени имаат поголема веројатност да покажат позитивно однесување, да покажат иницијатива и да останат лојални на компанијата. Од друга страна, нездоволството често резултира со отсуство од работа, намалена продуктивност и флуктуација. Во индустрии како што е производство на храна (сладолед), каде што тимската работа и конзистентноста се од суштинско значење, одржувањето на високо задоволство од работата помага да се обезбеди квалитет, ефикасност и стабилност на работната сила.

1.3.2 Теории за објаснување на задоволството од работата

Развиени се неколку теоретски модели за да се објасни задоволството од работата и факторите што влијаат на истото. Еден од највлијателните е Херцберговата Двофакторска теорија (1959), која ги дели факторите поврзани со работата на мотиватори и хигиенски фактори.

Мотиваторите- како што се достигнувањата, признанието и можностите за раст водат до задоволство и мотивација.

Хигиенските фактори- како што се платата, политиките на компанијата и работните услови не мора да создаваат задоволство но доколку ги нема предизвикуваат незадоволство. На пример во фабрика за сладолед, чистите и безбедни услови заработа (хигиенски факор) го спречуваат незадоволството, додека признанието за напорна работа (мотиватор) го зголемува задоволството.

Друга важна рамка е Хиерархијата на потреби на Маслов (1943), која сугерира дека поединците се мотивирани од пет нивоа на потреби: физиолошки, безбедносни, социјални, почитување и самоактуализација. Кога се исполнети основните потреби како што се фер плати и безбедни услови, вработените бараат задоволство од повисоко ниво преку социјални односи и личен развој. Според оваа теорија задоволството од работата расте когаорганизациите сеспрвуваат и со материјалните и со психолошките потреби.

Моделот на карактеристики на работата (Хакман и Олдхам, 1976) исто така дава вреден увид преку поврзување на задоволството со пет основни димензии на работата: разновидност на вештини, идентитет на задачата, значењето на задачата, повратните информации и автономија. Кога вработените ја перцепираат својата работа како значајна и добиваат повратни информации за нивните перформанси, тие се позадоволни и поангажирани. Во индустриските средини овој модел е особено релевантен каде што повторувачките задачи можат да ја намалат мотивацијата, воведувањето мали елементи на автономија или одговорноста може значително да го зголеми задоволството.

1.3.3 Фактори кои влијаат на задоволството од работата

Задоволството од работата е под влијание на комбинација од меѓучовечки, индивидуални и организациски фактори. Заедничките елементи вклучуваат услови за плата, работа и бенефиции, стил на лидерство, можности за кариерен развој, комуникација и рамнотежа помеѓу работата и животот. Истражувањето на Џац и Сор (2001), покажува дека лидерството и меѓучовечките односи ја имаат една од најсилните корелации со задоволството од работата, во некои случаи дури повеќе од платата.

Во производствените средини, физичките услови како што се контролата на температурата, фер распределба на смените и безбедносните стандарди играат голема улога во тоа како се чувствуваат задоволните вработени. Дополнително, јасната комуникацијата помеѓу супервизорите и работниците, фер-третманот и признавањето на трудот значително го подобруваат моралот. Вработените доживуваат поголемо задоволство и имаат помала веројатност да бараат работа на друго место, кога сметаат дека нивниот придонес е вреден.

1.3.4 Поврзаноста меѓу задоволството од работата и флуктуацијата

Задоволството од работата и флуктуацијата на вработените се тесно поврзани. Ниското задоволство од работата е еден од главните предикатори за зголемување на стапката на флуктуација. Мобли (1977) разви модел кој објаснува дека незадоволството води до мисли за напуштање и евалуација на алтернативни работни места. Кога вработените се чувствуваат

под стрес, потценети или неподдржани, тие почнуваат емоционално да се одвојуваат од работата, зголемувајќи ја веројатноста за напуштање на истата.

Обратно, високото задоволство од работата ја промовира организациската лојалност и посветеност. Вработените кои се чувствуваат ценети и исполнети имаат поголема веројатност да вложат труд во своите улоги и да останат долгорочно во компанијата. Во производствените компании, каде што сигурноста, искуството и тимската работа се клучни за непречено работење,намалувањето на флуктуацијата директно влијае на перформансите и квалитетот на производот. Затоа поттикнувањето на задоволството од работата не е само морална одговорност, туку и стратешка предност за компанијата.

1.4 Теории за напуштање на работното место

Флуктуацијата се однесувана процесот со кои вработените доброволно или недоброволно ја напуштаат организацијата. Разбирањето на основните теории зад заминувањето од работа им помага на организациите да дизајнираат подобри стратегии за да го задржат талентот и да го подобрат задоволството. Со текот на годините, истражувачите предложиле неколку модели кои објаснуваат зошто вработените одлучуваат да ги напуштат своите работни места, фокусирајќи се и на индивидуалните и на организациските фактори.

- **Теорија за организациска рамнотежа развиена од Марч и Сајмон (1958)**

Според Теоријата за организациска рамнотежа развиена од Марч и Сјмон (1958), вработените одлучуваат да останат во организацијата кога стимулациите што ги добиваат (како што се бенефесии, признание и можности и кариера како и плата) се еднакви или поголеми од придонесите што ги даваат (како што се вештини, време и напор). Кога вработените ќе сфатат дека нивниот придонес ги надминува наградите, се јавува незадоволство, што доведува до флуктуација.

Според оваа теорија се нагласува важноста на одржувањето фер рамнотежа помеѓу очекувањата на вработените и организациските награди. Во производствените фабрики, ова значи да се осигура дека работниците се чувствуваат соодветно конпензирани, почитувани и поддржани за нивните напори. Кога оваа рамнотежа е нарушена, вработените имаат поголема веројатност да бараат работа на друго место.

- **Моблиевиот модел на процесот за донесување одлуки (1977)**

Мобли (1977) предложи подетален психолошки модел за тоа како вработените одлучуваат да ги нашуштат своите работни места. Според неговата теорија флуктуацијата започнува со незадовлството од работа, што води до размислување за напуштање на истата. Доколку вработените не се задоволни од своето постоечко работно место, тие бараат алтернативно вработување кои ќе им донесе поголемо задоволство и даваат отказ од постоечкото.

Според овој модел организациите можат да интервенираат рано и да го спречат незадоволството пред тоа да прерасне во намера за флуктуација. На пример, редовните состаноци, анкетите за вработените и некои програми можат да помогнат во откривањето и решавањето на проблемите пред вработените да одлучат да дадат отказ.

- **Модел на флуктуација на Прајс (1997)**

Прајс (1977) развил модел на флуктуација кој идентификува три главни фактори: задоволство од работата, организациска посветеност и можност.

Задоволството од работата и посветеноста се внатрешни ставови, додека можноста се однесува на надворешните услови на пазарот на трудот. Според овој модел, вработените кој се незадоволни и согледуваат подобри надворешни можности, најверојатно ќе заминат.

Спротивно на тоа високото задоволство и силната посветеност ја намалуваат флуктуацијата дури и кога се достапни алтернативни работни места.

Во производствените средини, овој модел сугерира дека одржувањето на висок морал и оргнизациска лојалност може да спречи флуктуација, дури ако слични работни места постојат на друго место. Кога вработените се чувствуваат емоционално поврзани со својот тим и се горди на своето работно место, тие не се во искушение да го напуштат работното место.

- **Модел на расклопување на флуктуациите на Ли и Мичел (1994)**

Моделот на расклопување на флуктуациите, развиен од Ли и Мичел (1994), додава посовремена перспектива со фокусирање на шоковите – настани што ја поттикнуваат одлуката за напуштање. Овие шокови може да се позитивни (пример, подобра понуда за

работа) или негативни (пример, конфликт со претпоставен, организациски промени или личен стрес). Моделот сугерира дека флуктуацијата може да се случи дури и кога вработените се задоволни, ако доволно силен шок ја наруши нивната емоционална или психолошка врска со организацијата.

Оваа теорија е особено релевантна за индустриите со повторувачка или напорна работа, како што е производството. Ненадеен конфликт, промена на смената или неправда може да дејствува како шок што ги тера вработените да дадат отказ, дури и ако претходно биле стабилни и лојални.

Разбирањето на ова им помага на менаџерите да ги предвидат и ублажат потенцијалните предизвикувачи со одржување транскпарентна комуникација и брзо решавање на загриженоста на вработените.

- **Современи пристапи**

Современите истражувачи ги проширија теориите за флуктуација за да вклучат поширок перспективи како што се теоријата за социјална размена и теоријата за психолошки договори.

Теоријата за социјална размена (Blau, 1964) го гледа работниот однос како реципрочна размена – кога вработените се чувствуваат поддржани и ценети, тие одговараат со лојалност.

Теоријата за психолочки односи (Rousseau, 1989) ги нагласува неискажаните очекувања помеѓу работодавачот и вработениот. Кога вработените согледаат дека ветувањата – како што се сигурност или напредување во кариерата на работното место се прекршени, тие доживуваат прекршување на довербата и е поголеа веројатноста да заминат.

Двете теории истакнуваат дека флуктуацијата не е само за плата или услови за работа; таа е длабоко поврзана со праведноста, почитта и довербата во рамките на организацијата.

За производствените средини, ова значи дека лидерството и комуникацијата не само што мора да обезбедат ресурси, туку и да го одржат интегритетот и конзистентноста во начинот на кои се третираат вработените.

1.5 Фактори и карактеристики на поттикнување за заминување и привлекување во задржувањето на вработените

Флуктуацијата на вработените е под влијание на широк спектар на фактори кои или ги поттикнуваат вработените да заминат (фактори на заминување) или ги влечат да останат (фактори на задржување).

Разбирањето на овие детерминанти е од суштинско значење за организациите кои имаат за цел да одржат стабилна и мотивирана работна сила.

Во производствените индустрии како што се производство на храна (сладолед), каде што тимската работа и доследноста се клучни, препознавањето што ги движи одлуките на вработените му помага на менаџментот да развие ефикасни политики за задржување и да ги подобри организациските перформанси за задржување на вработените на работното место.

1.5.1 Фактори кои придонесуваат за флуктуација

Флуктуацијата на вработените е под влијание на низа фактори со работната средина, пактиките на управување, условите за работа и индивидуалните потреби на вработените. Разбирањето на овие фактори им помага на организациите да развијат стратегии за задржување на квалификувани и мотивирани работници. Во фабричка средина, каде што конзистентните перформанси и тимската работа се од витално значење, управувањето со овие фактори е особено важно.

Клучните фактори што влијаат на флуктуацијата на вработените вклучуваат:

1. Незадоволство од работата

Едно од најчестите причини за заминување на вработените е незадоволството од работата или работната средина. Ова произлегува од несоодветна плата, ограничен кариерен раст, лоши менаџерски практики или нездрави услови за работа. Кога вработените се чувствуваат неценети или преоптоварени, нивниот ангажман се намалува и тие почнуваат да бараат алтернативно вработување. Според Мобли (1982), незадоволството е психолошка основа на повеќето одлуки за доброволно заминување.

2. Надоместоци и бенефиции

Несоодветната или неправедна плата во споредба со обемот на работа или индустриските стандарди може да ги поттикне вработнеите да бараат подобри можности на друго место.

3. Работни услови

Небезбедните, неудобните или физички напорните работни средини можат да го сголемат стресот и да доведат до поголема флуктуација, особено на работни места во производство.

4. Недостаток од поддршка од лидерство

Лидерството игра значајна улога во одлуките на вработените да останат или да си заминат. Кога менаџерите не успеваат ефикасно да комуницираат, да обезбедат насоки или да ги препознаат напорите на вработените, довербата и мотивацијата се намалуваат. Истражувањето на Ајзенбергер и др. (2002) покажува дека перцепираната поддршка од супервизорот силно ја предвидува организациската посветеност и одсуството на таква поддршкаги зголемува намерите за заминување од работа.

5. Лоша тимска динмика и работни односи

Нерешените конфликти, недостатокот на доверба или лошата споработка меѓу членовите на тимот можат да создадат токсична работна атмосфера. Негативната имска динамика го намалува моралот и го зголемува стресот, што ги наведува вработените емоционално да се дистантцираат од својата работа и колегите. Во средини како фабрика за сладолед, каде што задачите се меѓузависни, слабата соработка може да влијае и на ефикасноста и на квалитетот.

6. Ограничени можности за кариера и развој

Кога вработени забележуваат малку можности за напредување и развој на вештини, тие често бараат раст на друго место. Обуката, унапредувањата и признанието служат како клучни мотиватори што ги охрабруваат вработените да останат. Без нив, дури и лојалните работници може да се го изгубат интересот и да се откажат од своите улоги.

7. Стресот и работното место

Прекумерното работно оптоварување, долгите работни часови или непредвидливите смени, придонесуваат за оптоварување и незадоволство. Високите нивоа на стрес се особено проблематични во производствените индустрии каде што може да се акомулира физички и ментален замор. Организациите кои не успеваат да балансираат ризикуваат за поголем степен на флуктуација.

8. Рамнотежа помеѓу работата и приватниот живот.

Долгите работни часови, ритирачките смени или прекуврмеените часови можат да доведат до регорување и да ги натераат вработените да бараат поизбалансирани работни места.

9. Организациска култура

Позитивното, почитувачко и инклузивно работно место ја поттикнува лојалноста, додека токсичната или негативната култура ги оддалечува вработените.

10. Безбедност на работното место

Несигурноста околу договорите, отпуштањата или нестабилните перформанси на организацијата може да доведат до вознемиреност и да ги зголемат стапките на флуктуација.

Со справување на овие фактори, организациите можат да ја намалат флуктуацијата, да ги задржат искусните работници и да ја одржат оперативната ефикасност. Во фабрика, фокусирањето на фер третман, безбедност, признание и можности за раст не само што ќе ја намалат флуктиацијата, туку и го подобрува моралот, тимската работа и целокупната продуктивност.

1.5.2 Фактори кои придонесуваат за задржување на вработените

Задржувањето на вработените се однесува на способноста на организацијата даги задржи своите вработени со текот на времето. Високите стапки на задржување укажуваат дека работниците се задоволни, мотивирани и посветени, додека ниското задржување укажува на проблеми како што се лошо управување, недостаток на признание или

незадоволителни услови за работа. Во фабрика, каде што искуството и тимската работа се клучни, задржувањето на квалификувани вработени помага во одржувањето на ефикасноста, безбедноста и квалитетот на производот.

Клучните фактори што влијаат на задржувањето на вработените вклучуваат:

1. Поддржувачко лидерство

Лидерството кое ги цени придонесите на вработените и обезбедува емоционална и информативна поддршка ја зголемува лојалноста. Лидерите кои комуницираат јасно, покажуваат почит и го поддржуваат развојот на вработените создаваат лојалност и ја намалуваат флуктуацијата.

2. Конкурентни надоместоци и бенефиции

Фер плати, бонуси, здравсвена заштита и други бенефиции ги охрабруваат вработените да останат, наместо да баратт други можности.

3. Позитивна работна средина и култура

Културата на работното место што се карактеризира со фер работа, доверба и соработка го промовира ангажманот. Според Шајн (2010), организациската култура го обликува начинот на кој вработените ја перцепираат својата околина и влијае на задржувањето. Културата што ги наградува тимската работа, инвацииите и признанието ја намалува веројатноста на промена на персоналот.

4. Задоволство и признание од работата

Редовните повратни информации, фер конпензацијата и признанието за достигнувањата ја зајакнуваат емоционалната врска на вработените со организацијата. Теоријата на два фактори на Херцберг (1959) нагласува дека признанието и достигнувањата се моќни мотиватори што го зголемуваат задоволството и ја намалуваат промената на персоналот.

5. Можности за кариерен раст

Обезбедувањето континуиана обука и можности за кариерен развој ги охрабрува вработените да инвестираат во својата долгорочна иднина во рамките на компанијата.

Истраѓувањата покажуваат дека вработените кој гледаат јасна кариерна патека имаат помала веројатност да заминат, дури и кога им се нудат надворешни можности (Ален и др.,2010).

6. Систем за прзнание и наградување

Почитувањето на вработените за нивната напорна работа и достигнувања поттикнува мотивација и долгорочна посветеност.

7. Рамнотежа помеѓу работата, приватниот живот и флексибилноста

Поддршката на рамнотежа помеѓу личниот и професионалниот живот преку флексибилно распоредување или политики за поддршка ја подобрува благосостојбата на вработените. Ова е особено релевантно во производствените индустрии, каде што физичката работа и повторувачките задачи можат да бидат напорни. Урамнотежената средина го намалува оптоварувањето и ја промовира посветеноста.

8. Безбедност на работното место

Сознанието дека нивната позиција е стабилна им дава самодоверба на вработнеите и ја зајакнува нивната приврзаност кон организацијата.

9. Силна организациска структура

Работното место кое ја цени тимската работа, почитта и праведноста ги охрабрува вработените да се чувствуваат како дел од заедницата и да останат лојални.

10. Балансирање на факторите на заминување и задржување

Ефективните стратегии за задржување бараат истовремено справување и со факторите на ,,туркање” и со факторите на ,,влечење”. Намалувањето на флуктуацијата не е само за зголемувањето на платите, туки и за создавање средина каде што вработените се чувствуваат ценети, почитувани и мотивирани. Менаџерите мора активно да го следат задоволството на вработените преку анкети, сесии за повратни информации и прегледи на перформансите. Со разбирање на главните причини за заминувањата, организациите можат да спроведат насочени подобрувања – како подобрување на комуникацијата, препознавање на достигнувањата и нудење на програми за развој.

Во производствените средини, каде што тимската работа безбедноста и сигурноста се клучни за работењето, справувањето со овие фактори е особено важно. Обезбедувањето фер третман, отворена комуникација и стабилни услови за работа може значително да ја зголемат лојалноста на вработените и да ги намалат стапките на флуктуација. Кога менаџментот покажува вистинска грижа за благосостојбата и развојот на вработените, тој создава култура на работното место што привлекува и задржува посветени работници.

Кога организациите се фокусираат на овие фактори на задржување, тие градат мотивирана и стабилна работна сила. Ова не само што ги намалува трошоците за регрутирање и обука, туку и ја зголемува продуктивноста, квалитетот на производот и моралот на вработените. Во фабрика, ефикасните стратегии за задржување водат до порамномерно работење, помалку несреќи и посилни тимски перформанси.

1.5.3 Карактеристики за задржување на вработените во работното место

Многу карактеристики на организацијата влијаат врџ поединците и нивните одлуки да останат или да го напуштат работодавачот. Организациите се соочуваат со помал обрт кога имаат развиени позитивни и посебни култури, ефикасен менаџмент и препознатлива безбедност на работното место.

- Култура и вредности

Организациската култура претставува модел на заеднички вредности и верувања на работната сила. Тие својства овозможуваат значење и правила на однесување за членовите на една организација. ,,Најдобрите сто компании за работа" имаат малку поразлични култури и вредности, но нивната посветеност за добро постапување со нивните вработени е константна и во добри и во лоши времиња. Тие компании се, исто така и финансиски поуспешни, бидејќи позитивната култура се одразува во подобрите резултати (Indrig Smithley Fulmer, 2003).

- Менаџмент и задржување на вработени

Други компоненти на организацијата што влијаат врз задржувањето на вработените се поврзани со менаџментот на организацијата. Некои организации гледаат на надворешните

настани како на заканувачка, додека друфи гледаат на промените како на предизвици што бараат одговори. Вториот пристап може да биде извор на конкурентска предност, особено ако една организација е растечка, динамична индустрија. Друг фактор што влијае на тоа како вработените ги гледаат своите организации е визионерскиот квалитет на раководство на компанијата (Eric Krell, 2006). Доколку една компанија не е ефикасно управувана, во тој случај вработените можат да бидат разочарани од неефикасните непродуктивни реакции со кои се справуваат на нивните работни места. Организациите што имаат јасно утврдени цели и што ги сметаат менаџерите и вработените одговорни за реализација на резултатите, се сметаат како подобри места за работа, особено од поединци кои сакаат да напредуваат во кариерата. Ефикасниот менаџмент ги обезбедува потребните ресури за ефикасна работа на нивниот кадар.

- Сигурност на работното место

Сите намалувања, отпуштања, спојувања и преземања, како и реструктурирањата на организациите, влијаат врз лојалноста на вработените и врз нивното задржување. Исто така, со искуството на отпуштените колеги и намалувањето на работните места, се зголемува нивото на загриженост кај останатите вработени. Вработените почнуваат да размислуваат за напуптање пред и тие да бидат отпуштени.од друга страна, организациите во кои постојаноста на работните места е голема и сигурноста е висока, се стремат кон повисоки стапки на задржување. Помладите вработени се соочуваат со поголема загриженост за сигурноста на работното место отколку постарите работници. Но, сигурноста на работното место не е единствената компонента, на личната сигурност. Голем проблем во задржувањето е прашањето до кој степен можат да се задржат најдобрите вработени во копманијата. Останатите вработени гледаат на високиот обрт и на компанијата како на негативен дел од равенката за задржување.

1.6 Стратегии за задржување на вработените во работното место

Стратегиите за задржување на вработените се однесуваат на намерните активности што ги преземаат организициите за намалување на флуктуацијата и одржување на стабилна, задоволна и високо – ефикасна работна сила. Во денешното конкурентно деловно опкружување, задржувањето на квалификувани вработени е исто толку важно како и

нивното привлекување. Според Ален, Брајант и Вардаман (2010), ефикасните стратегии за задржување се оние што го подобруваат ангажманот на вработените, задоволството од работата и организациската посветеност. Овие стратегии се фокусираат не само на финансиски награди, туку и на создавање поддржувачко, мотивирачко и инклузивно работно место.

Во производствените средини, задржувањето на вработените е особено критично бидејќи високата флуктуација го нарушува производството, ги зголемува трошоците за обука, и влијае на квалитетот на производот. Спроведувањето добро дизајнирани практики за задржување обезбедува оперативна стабилност и негува култура на лојалност и доверба.

Стратегии за задржување на вработените вклучуваат:

1. Понуда на конкурентни плати и бенефиции. Обезбедувањето фер плати, бонуси за перформанси и бенефиции како што се здравствено осигурување и платено отсуство им покажува на вработените дека нивните напори се вреднуваат.
2. Создавање безбедна поддржувачка работна средина. Обезбедувањетто соодветни безбеносни мерки, чисти објекти и пристап до заштитна опрема гради доверба и удобност кај работниците.
3. Препознавање и наградување на достигнувањата. Редовното оддавање признание на вработените за нивната напорна работа, присуство и квалитетно работење го зголемува моралот и мотивацијата.
4. Обезбедување можности за обук аи кариерен развој. Нудењето програми за разбој на вештини и патеки за унапредување ги охрабрува вработените да растат во компанијата, наместо да бараат можности на друго место.
5. Поттикнување на отворена комуникација. Дозволувањето на работниците да споделуваат идеи, повратни информации и загриженост му помага на менаџментот да изгради посилни односи да ги реши проблемите пред тие да доведат до несадоволство.
6. Промовирање на рамнотежа помеѓу работата и приватниот живот. Праведното управување со распоредот на смените, избегнувањето на прекувремената работи и почитувањето на личното време помага во намалувањето на стресот.

7. Зајакнување на лидерството и надзорот. Обуката на менаџерите да бидат фер, пристапни и поддржувачки осигурува дека вработените се чувствуваат почитувани и водени во своите улоги.
8. Градење позитивна организациска култура. Негувањето на тимската работа, почитта и инклузивноста создава чувство на припадност што ја зајакнува лојалноста и посветеноста.
9. Обезбедување сигурност на работното место. Обезбедувањето стабилно вработување и јасното комуницирање за целите на компанијата ја намалува вознемиреноста и го поттикнува долгорочното ангажирање.

Со спроведување на овие стратегии, организациите можат да создадат работно место каде што вработените се чувсвтуваат ценети, поддржани и мотивирани да останат. Во производтвените средини, силните стратегии за задржување водат до постојан квалитет на производството, помалку прекини и работна сила што се гордее со својата работа и успехот на компанијата.

- **Подобрување на поддршката и комуникацијата на лидерството**

Силното лидерство и транспарентната комуникација се од централно значење за задржување на вработените. Лидерите кој активно ги поддржуваат своит тимови, даваат конструктивни повратни информации и охрабруваат отворен дијалог, градат доверба и посветеност. Според Бас и Риџо (2006), трансформативното лидерство – каде што лидерите ги инспирираат, овластуваат и ги признаваат вработените е докажано дека ги намалува намерите за отпуштање од работа. Редовните состаноци, сесиите за повратни информации и програмите за признавање им овозможуваат на вработените да изразат загриженост и да се чувствуваат слушнати.

Во фабричка средина јасната комуникација помеѓу менаџментот и работниците е од суштинско значење за безбедноста, координацијата и моралот. Супервиорите кои одвојуваат време да ги слушнат идеите на вработените, да ги разјаснат очекувањата и да покажат благодарност можат значително да ги подобрат стапките на задржување. Ова е особено важно кога вработените работат под тежок физички или временски притисок.

Подобрувањето на поддршаката и комуникацијата со раководството вклучува неколку практики:

1. Отворена и транспарентна комуникација. Лидерите треба јасно и брзо да споделуваат информации за целите, промените и одлуките на компанијата. Транспарентноста гради доверба и ја намалува неизвесноста кај вработените.
2. Активно слушање. Менаџерите треба да одвојат време и га си слушнат загриженостите, идеите и повратните информации на вработените. Ова не само што помата да се идентификуваат проблемите. Туку и ги прави вработените д се чувствуваат почитувани.
3. Редовни состаноци и консултации. Одржувањето тимски состаноци, брифинзи за безбедност или дискусии еден на еден дава можности за размена на информации и зајакнување на односите меѓу супервисозрите и персоналот.
4. Обезбеување насоки и поддршка. Ефективните лидери нудат јасни упатства, обука и охрабрување за да им помогнат на вработените да успеат во совите улоги. Ова покажува грижа за нивниот развој и перформанси.
5. Притапен стил на лидерство. Менаџерите кои се видлики, пријателски расположени и отворени за комуникација им помагаат на вработените да се чувствуваат поудобно да разговараат за предизвиците или да бараат помош.
6. Признание и благодарност. Лидерите кои редовно ја признаваат добрата работа и покажуваат благодарсност за трудот создаваат попозитивна и мотивирана работна сила.

Кога комуникацијата и поддршката на лидерството се силни, вработените имаат поголема веројатност да се чувствуваат самоуверено, вклучено и лојално кон организацијата. Ова не само што го подобрува моралот, туку и ја намалува флуктуацијата и ја подобрува тимската работа, безбедноста и целокупната продуктивност – особено во фабрички средини каде шти јасната комуникација е клучна за успех.

- **Обезбедување фер компензација и бенефиции**

Иако платата сама по себе не гарантира лојалност, таа останува фундаментален фактор за задржување на вработените. Фер и конкурентка компензација покажува дека организацијата ги цени придонесите на своите вработени.

Транспарентните структури на плати помагаат да се спречат чувства на неправда или фаворизирање, што инаку може да доведе до незадоволство и промена на персоналот.

Покрај фер платите, невефициите како што се здравствени осигурување, платено отсуство, пензиски планови, бонуси и додатоци (на пр. субвенции за превоз или оброци) значително придонесуваат за целокупното чувство н безбедност и благосостојба на вработените. Нудењето немонетарни бенефиции, како шт се флексибилни работни аранжмани, можности за обука или програми за признавање, исто така може даго зголеми задоволството и посветеноста.

Во фабриките каде што работата може да биде физички напорна, обезбеувањето бенефиции не само што го подобрува моралот , туку и гради долгорочна доверба помеѓу менаџментот и персоналот. Кога вработените се чувствуваат преведно наградени и поддржани, тие имаат поголема веројатност да останат мотивирани, да работат на повисоко ниво и да останат на организацијата.

Фер компензацијата и бенефициите не само што ја намалуваат флуктуацијата на вработените, туку и го зајакнуваат целокупниот углед на организацијата како фер и одговорен работодавач.

- **Промовирање на кариерен развој и обука**

Можностите за кариерен развој се еден од најсилните предикатори за задржување. Вработените кои гледаат јасен пат за раст имаат поголема веројатност да останат во организацијата. Програмите за обука и развој на вештини им помагаат на работниците да се чувствуваат покомпетентни и поценети, а воедно ги подобруваат и организациските перформанси. Според Ное (2017), професионалниот развој ги задоволува потребите на вработените од повисоко ниво за достигнувања и самоостварување, како што е опишано во Хиеархијата на потреби на Маслов.

За производствените средини, обуката може да вклучува технички вештини, работилници за лидерство за супервизори, или курсеви за унапредување со безбедноста и квалитетот. Ваквите иницијативи им покажуваат на вработените дека компанијата инвестира во нивната долгорочна иднина, што ја зајакнува нивната емоционална приврзаност и лојалност.

- **Создавање позитивна работна средина**

Позитивната работна средина се карактеризира со почит, соработка и меѓусебна поддршка. Вработените кои доживуаат праведност, вклученост и добри меѓучовечки односи се позадоволни и попосветини. Шајн (2010), забележува дека организациската култура силно го облукува чувството на припадност кај вработените. Промовирањето на тимската работа, прославувањето на малите успеси и праведното решавање на конфликтите придонесуваат за култура каде што вработените се чувствуваат безбедно и ценето.

Во производствените услови, одржувањето на безбедни, чисти и удобни услови за работа, исто така, игра голема улога. Редовното одржување на опремата, јасните безбедносни протоколи и признавањето на придонесите на работниците, градат доверба и ги намалуваат ризиците од отпуштање.

- **Одржување на рамнотежа помеѓу работата и личниот живот**

Организациите кои го почитуваат личното време и потребите на вработените имаат поголема веројатност да ги задржат. Балансот помеѓу работата и личниот живот стана клучна помпонента на современите стратегии за човечки ресурси. Грин Хаус и Ален (2011), го дефинираат балансот помеѓу работата и личниот живот како „степен до кој поединците се подеднакво ангажирани и задоволни од своите работни и неработни улоги”. Флексибилното распоредување, предвидливите смени и соодветните периоди за одмор се особено важни на работните места во производството каде што заморот и оптоварувањето се вообичаени.

Кога на вработените им е дозволено да ја балансираат работата со личните одговорности, тие доживуваат помал стрес и поголемо задоволство. Ова ја зголемува лојалноста и го намалува отсуството од работа. Урамнотежениот пристап сигнализира дека организацијата се грижи за своите работници на само како вработени, туку и како поединци.

- **Систем на признавање и наградување**

Системите за признавање и наградување се меѓу наједноставните и најефикасните стратегии на задржување. Јавното признавање на напорите на вработените преку вербална пофалба, награди или бонуси ја зголемува мотивацијата и самодовербата.

Во фабрика за сладолед малите но постојаните акти на благодарност како што се признавање на високо – перформансни вработени, прославување на работни годишнини или наградување на предлози за подобрување на процесите – можат да создадат силно чувство на припадност и гордост. Ваквите иницијативи поттикнуваат култура на благодарност, што е од витално значење за одржување на мотивацијата и ангажираноста на вработените.

- **Градење доверба и вклученост на вработените**

Конечно довербата и учествито се клучни за долгорочно задржување. Кога вработените се чувствуваат вклучени во донесувањето одлуки и веруваат дека нивните мислења се важни, тие развиваат посебна врска со организацијата.

Поттикнувањето на тимската работа, вклучувањето на вработените во дискусии за оперативни подобрување и оддржувањето на транспарентност во врска со целите на компанијата, сето тоа ја зајакнува оваа врска. Во поризводствените средини вклучувањето на рботниците во состаноци за безбедност, планирање на производството или дискусии за решавање проблеми го зголемува нивниот ангажман и гордост во својата работа.

Ефективните стратегии за задржување на работното место ги комбинираат и материјалните и психолошките фактори. Фер платата и безбедните услови за работа треба да бидат придружени со поддржувачко лидерство, можности за развој, признание и доверба. Кога вработените се чувствуваат безбедно, ценето и почитувано, тие имаат поголема веројтаност да останат посветени на организацијата. За производствените средини,спроведуањето на овие стратегии може значително да ја намали флуктуацијата, да го подобри моралот и да обезбеди продуктивна и кохезивна работна сила.

1.7 Односот помеѓу тимската динамика, лидерството и стапката на напуштање на работното место

Тимската динамика и поддршката на лидерството се тесно поврзани фактори кои значително влијаат врз задржувањето на вработените. Истражувањата покажуваат дека квалитетот на интеракциите во рамките на тимот, во комбинациј со ефикасно лидерство, го обликува задоволството од работата, ангажманот и посветеноста на вработените, а сите тие се клучни за да се налаи флуктуацијата. (Kozlowski & Ilgen, 2006).

1.7.1 Како тимската динамика влијае на задржувањето на вработените

Позитивната тимска динамика која е карактеризирана со доверба, соработка и јасна комуникација, создава средина каде што вработените се чувствуваат ценети и поддржани. Според Салас (2015), кохезивните тимови ги подобруваат перформансите и ја подобруваат психолошката благосостојба на членовите. Кога вработените доживуваат силна социјална поддршка од колегите, тие имаат поголема веројатност да останат лојални на организацијата. Спротивно на тоа, нефункционалните динамики како што се конфликт, недостаток на координација или лоша комуникација можат да го зголемат стресот, да го намалат ангажманот и да предизвикаат намери за отпуштање од работа.

Во индустриски услови, вклучувајќи го производството на храна, тимската динамика е особено критична, бидејќи задачите се меѓузависни и бараат прецизна координација. На пример, во фабрика за сладолед непречената соработка помеѓу тимовите за производство, контрола на квалитет и логистика обездевува ефикасен работен тек. Вработените кои доживуваат соработка и меѓусебно почитување имаат поголема веројатност да развијат приврзаност и кон својот тим и кон организацијата, намалувајќи ја веројатноста за напуштање.

1.7.2 Улогата на лидерството и задржувањето на вработените

Поддршката од лидерството директно влијае на перцепцијата на вработените за нивната работна средина и нивната намера да останат. Лидерските однесувања влијаат и на тимската кохезија и на индивидуалното задоволство, кога лидерите дејствуваат како модели на улоги, олесуваат отворена комуникација и конструктивно се справуваат со конфликтите, тогаш вработените се чувствуваат психолошки безбедни и посветени на организацијата.

Лидерството е клучно во обликувањето на тимската динамика. Лидерите кои ја охрабруваат соработката, ги препознаваат различните вештини и посредуваат во спорови ја зајакнуваат тимската кохезија.

Вработените кои им веруваат на своите лидери и ја перцепираат праведноста во донеувањето одлуки имаат поголема веројатност да се откажат, дури и во средини со висок притисок. Ова покажува дека поддршката од лидерството не само што влијае на

индивидуалните ставови, туку и индиректно го подобрува функционирањето на тимот и резултатите од задржувањето.

1.7.3 Интерација помеѓу тимската динамика и лидерството

Интеракцијата помеѓу тимската динамика и лидерството создава синергистички ефект врз задржувањето на вработените. Додека силната тимска динамика сама по себе може да го зголеми задоволството, нивното позитивно влијание се засилува кога се комбинира со поддржувачко лидерство. Лидерите кои инвестираат во градење тим, го поттикнуваат учеството и даваат повратни информации, помагаат во одржувањето на високо ниво на ангажман. Спротивно на тоа, слабото лидерство може да ги уништни дури и кохезивните тимови што доведува до фрустрација, конфликт и евентуална промена на персоналот.

На пример во фабрика за сладолед, добро координираниот производствен тим сеуште може да доживее висок стрес ако супервизорот не е поддржувачки или не реагира на загриженоста. Од друга страна, поддржувачкото лидерство може да им помогне на лидерите да се справат со предизвиците, да ги решат конфликтите и да ја одржат продуктивноста.

1.7.4 Влијанија врз задржувањето на вработените

Разбирањето на односот помеѓу тимската динамика, лидерството и задржувањето обезбедува практични сознанија за организациите. Компаниите можат да имплементираат програми за обука за зајакнување на тимската соработка, решавања на конфликти и комуникациски вештини. Истовремено, иницијативите за развој на лидерство треба да нагласат емоционална интелегенција, поддржувачко однесување и партиципативно однесување. Со справување и со тимските и со лидерските фактори, организациите создаваат култура на работното место што ги мотивира вработените, го поттикнува ангажманот и го намалува ризикот од отпуштање.

Во контекст на фабриката за сладолед,интегрирањето на вежби за градење на тим, редовни мехнизми за повратни информации и програми за признавање гарантира дека вработените се чувствуваат вреднувани и индивидуално и колективно. Овој пристап не само

што ја подобрува оперативната ефикасност, туку и ја зајакнува лојалноста и долгорочното здадржување.

Задоволството од работата е големо влинание, бидејќи вработнеите кои ја сметаат својата работа за значјана и пријатна имаат поголема веројатност да останат, додека незадоволството често води до отпуптање. Фер компензацијата и бенефициите, вклучувајчи плати, бонуси, здравствена заштита и други стимулации, покажуваат дека организацијата ја цени својата работна сила и ја поттикнува лојалноста. Поддржувачкото лидерство и транспарентното управување исто така играат значајна улога, бидејќи вработнеите се повеќе ангажирани и посветени кога се чувствуваат слушнати и почитувани.

Тимската динамика и лидерството се меѓузависни фактори кои значително влијаат на задржувањето на вработените. Позитивните тимски интеракции, во комбинација со поддржувачко лидерство го зголемуваат ангажманот, задоволството и посветеноста. Организациите кои им даваат приоритет на двете области можат ефикасно да ја намалат флуктуацијата, да ја зголемат продуктивноста и да создадат стабилна и мотивирана работна сила, што е од суштинско значење во индустрии како што е поизводство на сладолед каде што тимската работа и оперативната конзистентност се критични.

Со разбирање и сшравување со овие фактори, компаниите можат да потткнат лојална, квалификувана и мотивирана работна сил.а силните практики за задржување не само што ја намалуваат флуктуацијата и поврзаните трошоци, туку и промовираат континуитет на работењето и поитивната култура на работното место.

1.8 Контекстуализација на истражувањето: Операции на ДОО Цермат Битола

За да се применат концептите на тимска динамика, поддршка на лидерството и здржување на вработените во пракса, од суштинско значење е да се разбере оперативниот контектс на фабриката за производство на сладолед - ДОО Цермат Битола.

ДОО Цермат Битола работи во високо конкурентна прехранбена индустрија, каде што ефикасноста, квалитетот на производот и навремената испорака се од клучно значење за одржување на пазарниот удел. Фабриката работи преку серија координирани процеси на производство и контрола на квалитет, пакување, логистика и одржување, дизајнирани да

обезбесат дека секоја серија ги исполнува строгите стандарди за безбедност, вкус и конзистентност.

Овие операции во голема мера се потпираат на ефективна тимска работа, јасна комуникација, и сигурна координација, при што тимските лидери играат клучна улога во организирањето, надгледувањето и мотивирањето на своите тимови за одржување на ефикасноста и квалитетот на производот, исто така и за да се обезбеди непречено работење.

Компанијата работи во високо конкурентна прехранбена индустрија, каде што ефикасноста, квалитетот на производот и навремената испорака се од клучно значење за одржување на пазарниот удел. Производните процеси во ваквите фабрики обично вклучуваат повеќе меѓузависни оддели, вклучувајќи производство, контрола на квалитет, пакување, логистика и одржување. Секој оддел се потпира на ефективна тимска работа, јасна комуникација и сигурна координација за да се обезбеди непречено работење.

1.8.1 Организациската структура и тимската динамика

Организациската структура на ДОО Цермат Битола е хиерархиска, но сепак колаборативна. Тимската динамика игра клучна улога во олеснувањето на интеракцијата помеѓу линиските работници, супервизорите и менаџментот. Вработените работат во тесно поврзани производствени тимови, каде што координацијата, довербата и соработката директно влијаат на квалитетот напроизводството и оперативната ефикасност. Во фабриката, силната тимска кохезија може да спречи грешки, да ја подобри продуктивноста и да го поттикне ангажманот на вработените, што е од суштинско значење за намалување на флуктуацијата на вработените.

Вработените во фабриката извршуваат практични задачи неопходни за производството, како што се:

1. Ракување со машини и следење на мерачи или контролни панели.
2. Мерење, мешање и ракување со состојки.
3. Спроведување визуелни и сензорни проверки на квалитетот на производот.
4. Чистење и дезинфекција на опремата и работните површини
5. Пакување на готов сладолед според спецификациите.

Вработените се обучени да работат ефикасно, а воедно да ги одржуваат стандардите за хигиена и безбедност, бидејќи производството на сладолед мора да биде во согласност со сттрогите прописи за безбедност на храната.

Ефективната комуникација помеѓу лидерите на тимовите и вработените е од витално значење. Лидерите на тимовите ја поттикнуваат соработката, се справуваат со проблемите и даваат повратни информации. Редовните тимски состаноци и предавањето на смените осигуруваат дека секој ги разбира своите одговорности, тековните производствени цели и сите промени во процесот или безбедносните барања.

И лидерите на тимовите и вработените продонесуваат за подобрување на работењето. Лидерите често собираат повратни информации од своите тимови за да идентификуваат неефикасности или потенцијални подобрувања, додека вработените играат клучна улога во одржувањето на конзистентен квалитет на производот преку внимание на деталите и почитување на процедурите.

1.8.2 Лидерски практики во ДОО Цермат Битола

Лидерството во ДОО Цермат Битола значително влијае и врззадоволството на вработените и врз тимската динамика. Супервизорите се одговорни за обезбедување на безбедни услови за работа, управување со работниот тек и одржување на високи стандарди за производство. Спротивно на тоа, недостатокот на поддршка од лидерството може да го зголеми стресот, да ја намали довербата и да ги зголеми намерите за отпуштање. Затоа лидерските практики во фабриката претставуваат клучен фактор во одредувањето на резултатите и од индивидуалните и од тимските перформанси.

Тимските лидери (технолози) дејствуваат како мост помеѓу раководството на фабриката и вработените во производството. Тие се одговорни во производствениот менаџмент чија цел е надзор, управување и контрола во индустриското производство. Позицијата технолог постои со цел да се обезбеди сигурност дека производнитњ процеси функционираат правилно и ефикасно, и дека добиените проиводи квалитативно и квантитативно одговараат на поставените цели и норми.

Нивните клучни одговорности вклучуваат:

- Планирање и координација – доделување дневни задачи, организирање смени и обезбедување дека се подготвени вистинските материјали и опрема.
- Надозр – следење на производствените линии за одржување на ефикасноста и квалитетот на производот.
- Обука и водство – обезбедување дека вработените правилно ги следат безбедносните, хигиенските и оперативните процедури.
- Решавање на проблеми – брзо решавање на проблеми како што се дефекти на опремата, доцнења во производството или отстапувања во квалитетот.
- Известување – евидентирање на нивоата на производство, метрики за перформанси и соопштување на ажурирања до супервизорите или оперативните менаџери.

Од тимските лидери се очекува да ги балансираат целите за продуктивност со благосостојбата на вработените, поттикнувајќи безбедна и поддржувачка работна средина.

1.8.3 Задоволство од работата и предизвици за задржување на вработените во ДОО Цермат Битола

Како и многу производствени организации, ДОО Цермат Битола се соочува со предизвици поврзани со задржувањето на вработените. Флуктуацијата може да биде предизвикана од фактори како што се повторувачка работа, физички барања, распореди на смени и перципиран недостаток на можности за напредување.

Применувајќи ги теориите за задоволство од работата и флуктуација, очигледно е дека ангажманот, признавањето и перципираната поддршка на вработените (раководителите и колегите), се од суштинско значење за задржување.

Справувањето на овие фактори преку стратешки ихицијалити како што се подобрување на кохезијата на тимот, нудење професионалаен развој и признавање на достигнувањата може да ги ублажи ризиците од флуктуација и да ја одржи стабилност на работната сила.

1.8.5 Практични импликации за истражување

Со контекстуализирање на литературата во рамките на работењето на ДОО Цермат Битола овој истражувачки труд ја истакнува практичната релевантност на тимската динамика, поддршката на лидерството и стратегиите за задржување на вработените. Разбирањето на меѓусебната поврзаност помеѓу овие фактори овозможува организацијата да дизајнира интервенции што го подобруваат задоволството на вработените, ја подобруваат соработката и ја намалуваат флуктуацијата. На пример, спроведувањето структурирани програми за градење тим, обезбедувањето обука за лидерство и развивањето системи за признавање можат директно да ги подобрат резултатите на работното место.

Оваа анализа исто така го опфаќа и практичното истражување (дел II од тезата) водејќи го собирањето податоци поврзани со тимските интеракции, перцепциите залидерство и моделите за задржување на вработените. Со поврзување на теоретските рамки со специфичната средина на ДОО Цермат Битола, истражувачкиот труд гарантира дека наодите и препораките се релевантни и применливи.

II ПРАКТИЧНИ ИСТРАЖУВАЊА

2. Методологија на истражување

2.1 Истражувачки дизајн и пристап

Истражувањето е изведено со комбиниран пристап, комбинирајќи квантитативни и квалитативни методи, за да се добие целосна слика за тимската динамика, лидерската поддршка и задоволсното навработените во ДОО Цермат Битола.

- Квантитативен аспект
    - Собрани се податоци преку анкети од вработени (30 испитаници) и тим лидери/технолози (6 испитаници).
    - Анкетите беа структурирани со повеќекратни изборни прашања и скали за оценка, со цел да се измери нивото на задоволство, комуникација, тимска соработка, поддршка од лидерите и намера за задржување.
    - Податоците беа организирани по прашања и категории, а резултатите беа презентирани со фреквенции и процентуални распределби за да се идентификуваат главните трендови.

- Квалитативен аспект
    - Интервјуата со двајца менаџери беа спроведени со полуструктурирани прашања, насочени кон разбирање на практиките за поддршка на тимовите, решавање конфликти и стратегии за задржување на кадарот.
    - Одговорите беа анализирани тематски, идентификувајќи клучни теми и шеми кои ја осликикуваат реалната ситуација во фабриката.
- Причина за изборот на пристапот
    - Се користи мешан пристап за да се добијат мерливи податоци од анкетите и подлабоки сознанија од интервјуата, што овозможува анализа и тестирање на поставените хипотези.
    - Овој пристап ја зголемува доверливоста на наодите и овозможува да се развијат практични препораки за подобрување на тимската динамика и лидерската поддршка во фабриката.

2.2 Развој на хипотези

Хипотезите во оваа студија се развиени врз основа на теоретските рамки дискутирани во Дел I фокусирајќи се на врските помеѓу тимската динамика, поддршката на лидерите, задоволството од работата и задржувањето на вработените во ДОО Цермат Битола.

Секоја хипотеза вклучува теоретска основа, варијабли, очекувана насока и практична релевантност.

2.2.1 Главна хипотеза: Тимската динамика и поддршка од тим лидерите играат клучна улога во обликувањето на задоволството на вработените како и намалувањето на флуктуацијата

- **Теоретска основа**: Теоријата за трансформативно лидерство и Такмановиот модел за развој на тимот сугерираат дека силното лидерство и кохезивните тимови ја зголемуваат мотивацијата и посветеноста. (Bass & Riggio)
- **Образложение:** Кога тимсите лидери во ДОО Цермат Битола обезбедуваат конзистентно водство, вработените веројатно ќе доживеат поголемо задоволство и ќе се чувствуваат поценети. Слично на тоа, позитивната тимска динамика – карактеризирана со соработка и доверба – помага да се создаде чувство на припадност, што ги обезбесхрабрува вработните да бараат алтернативно вработување.
- **Очекувана насока**: Се очекува тимската динамика и поддржувачкото лидерство да го зголемат задоволството од работата и да ја намалат флуктуацијата на вработените.
- **Практична релевантност**: Наодите би можеле да го водат ДОО Цермат Битола во дизајнирањето програми за обука за лидерство и иницијативи за развој на тимови насочени кон стабилизирање на работната сила и намалување на трошоците поврзани со флуктуацијата.

2.2.2 Подхипотеза А1: Позитивната тимска динамика го зголемува задоволството на вработените

- **Теоретска основа:** Тимската улога на Белбин и Теоријата за социјална меѓузависност сугерираат дека соработката и довербата во тимовите го зголемуваат ангажманот и задоволството (Salas, 2015).
- **Образложение**: Кохезивните тимови позитивно влијаат на моралот и задоволството во различни индустрии. Висококвалитетните тимски интеракции водат до чувство на поддршка, кое делува како тампон против стресот на работното место.
- Очекувана насока: Позитивна врска помеѓу квалитетот на тимската динамика и новата на задоволство на вработените.
- Практична релевантност: Го охрабрува менаџментот во ДОО Цермат Битола да инвестира во градење тим и работилници за комуникација за да се зголеми задоволството.

2.2.3 Подхипотеза А2: Поддршката од страна на лидерите ја намалува стапката на флуктуација во ДОО Цермат Битола

- **Теоретска основа:** Теоријата за перцепирана организациска поддршка (Eisenberger 2002) претпоставува дека вработените кои чувствуваат поддршка од лидерите имаат помала веројатност да заминат.
- **Образложение**: Лидерската поддршка е клучен предиктор за намерите на одлив. Признавањето и конструктивните повратни информации ја намалуваат емоционалната исцрпеност и промовираат посилно чувство на припадност.
- **Очекувана насока**: Се очекува повисоките нивоа на поддршка од лидерството д бидат во колерација со помало отпуштање на вработените.
- **Практична релевантност:** Ја истакнува важноста на обуката за лидерството и системите за повратни информации и прзнавање во ДОО Цермат Битола за задржување на вработените.

2.2.4 Подхипотеза А3: Силната тимска кохезија води кон помали намери за напуштање на работното место во ДОО Цермат Битола

- **Теоретска основа:** Теоријата за социјален идентитет (Tajfel & Turner) сугерира дека припадноста кон кохезивна група ја намалува желбата за напуштање.
- **Образложение**: повисоката тимска кохезија предвидува помали намери за отпуштање. Кохезивните тимови создаваат социјални врски што го прават отпуштањето емоционално скапо.
- **Очекувана насока**: Се очекува негативна врска помеѓу тимската кохазија и намерите на вработените да ја напуштат организацијата.
- **Практична релевантност**: Поттикнува политики за подобрување на соработката и поддршката од колегите во ДОО Цермат Битола, намалувајќи ги доброволните напуштања.

2.2.5 Подхипотеза А4: Ефектината комуникација помеѓу лидерите и вработените го зголемува задоволството од работата во ДОО Цермат Битола

- **Теоретска основа**: Теоријата за размена лидер-член (Graen & Uhl-Bien) ја нагласува важноста на јасната и отворена комуникација во подобрувањето на ставовите кон работата.
- **Образложение:** отворената и транспарентна комуникација води кон поголемо задоволство од работата и посветеноста.
- **Очекувана насока:** се очекува позитивен однос – ефективната комуникација ќе доведе до повисоки нивоа на задоволство на вработените.
- **Практична релевантност:** ДОО Цермат Битола треба да сприведува редовни состаноци за да промовира транспарентна комуникација.

2.2.6 Подхипотеза А5: Позитивната работна средина ја зајакнува врската помеѓу лидерската поддршка и задржувањето на вработените во ДОО Цермат Битола

- **Теоретска основа:** Теоријата за мотивација и хигиена на Херцберг сугерира дека позитивната средина ги подобрува ефектите на мотиваторите како што се признавањето и поддршката од лидерството.
- **Образложение:** Квалитетот на работната средина го ублажува ефектот на лидерските однесувања врз задржувањето на вработените. Вработените кои доживуваат и силно лидерство и позитивна атмосфера имаат помала веројатност да заминат.
- **Очекувана насока:** Позитивната работна средина ќе го зајакне односот помеѓу поддршката од лидерството и задржувањето на вработените.
- **Практична релевантност:** Нагласува безбедни, фер и почитувачки услови на работното место во ДОО Цермат Битола.

2.2.7 Подхипотеза А6: Повратната информација и признавањето од страна на лидерите позитивно влијаат на перформансите на тимот и задоволството од работата

- **Теоретска основа**: Теоријата со два фактори на Херцберг го истакнува признавањето како клучен мотиватор што ги подобрува задоволството и перформансите.
- **Образложение:** Механизмите за повратни информации и програмите за признавање ја зголемуваат продуктивноста и моралот.
- **Очекувана насока:** Се очекува повратните информации и признанијата од лидерите позитивно да влијаат на перформансите на тимот и на задоволството на вработените.
- **Практична релевантност**: Поддржува имплементација на структурирани програми за признавање и прегледи на перформансите во ДОО Цермат Битола.

2.2.8 Подхипотеза А7: Вработените кои се ценети од своите лидери се поангажирани и имаат поголема лојалност кон оранизацијата

- **Теоретска основа:** Теоријата за социјална размена (Blau), покажува дека перцепираната почит и вредност го зголемуваат ангажманот и реципрочноста.
- **Образложение:** Перцепираното ценење на лидерот ја зајакнува емоционалната приврзаност и организациската лојалност. Вработените кои се чувствуваат ценети имаат поголема веројатност да придонесат со дискреионен напор.
- **Очекувана насока:** Се очекува позитивен однос – вработените кои се чувствуваат ценети покажуваат поголема ангажираност и лојалност.
- **Практична релевантност:** Менаџментот треба да инвестира во програми за развој на лидерството и менторство кои нагласуваат емпатија, цененње и конзистентна комуникација.

2.2.9 Подхипотеза А8*:* Тимските конфликти негативно влијаат на задоволството од работата и ја зголемуваат стапката на флуктуација

- **Теоретска основа:** Теоријата за конфликти (Jehn), сугерира дека нерешените конфликти не влијаат добро на задоволството и може да доведат до зголемување на стапката на флуктуација.
- **Образложение:** високите нивоа на тимски конфликти се поврзани со пониско задоволство и поголемо отсуство од работа. Конфликтот ја нарушува соработката и го зголемува емоционалниот напор.
- **Очекувана насока:** се очекува повисоките новиа на тимски конфликти да го намалат задоволството од работата и даго зголемат отсуството од работа.
- **Практична релевантност:** ДОО Цермат Битола треба да усвои обука за управување со конфликти и да воспостави јасни процедури за решавање на конфликти за да се промовира хармонија и да се намали отсуството од работа.

2.3 Методи за собирање податоци

За да се тестираат хипотезите и да се испитаат врските помеѓу тимската динамика, поддршката од лидерството, задоволството од работата и задржувањето на вработенит во ДОО Цермат Битола, беше користена комбинација од анкети и интервјуа.

Овој пристап со мешани методи обезбедува и квантитативни и квалитативни сознанија со кои се опфаќа сеопфатно разбирање на динамиката на работното место.

2.3.1 Анкети

Анкетите беа примарен метод за собирање податоци за оваа студија. Беше развиен структуриран прашалник врз основа на валидирани скали и прилагоден на контекстот на ДОО Цермат Битола.

Прашалникот беше поделен на четири главни делови што одговараат на клучните варијабли:

1. Динамика на тимот: Проценета доверба, соработка и комуникација меѓу членовите на тимот и кохезија.
2. Поддршка од лидерството: Измерена перцепирана поддршка, повратни информации, водство и признание од супервизорите.
3. Задоволство од работата: Проценето е целокупно задоволство од работата, улогата и работната средина.
4. Намери за задржување/ одлив на вработени: Измерени намери за останување или напуштање на организацијата.

Анкетите беа дистрибуирани до вработените во сите оддели, а учеството беше доверливо. Вработените беа уверени дека одговорите се анонимни и доверливи. Овој метод му овозможува на истражувачот да собира стандардизирани податоци од големи примерок, овозможувајќи статистичка анализа на врските меѓу варијаблите, тестирање на хипотези и идентификување на трендови релевантни за тимската динамика, лидерството и задржувањето.

2.3.2 Интервјуа

За да се надополнат податоците од анкетата, беа спроведени полуструктурирани интервјуа со помала група вработени и супервизори. Интервјуата овозможија длабински увид во искуствата на работното место, перцепциите за поддршката на лидерството, кохезијата на тимот и предизвиците што влијаат на задоволстото и задржувањето.

- Интервјуата вклучуваат отворени прашања како што се:
  - ,,Како сметате дека вашиот тим соработува на секојдневните задачи?''
  - ,,На кои начини поддршката на лидерството влијае на вашата мотивација во ДОО Цермат Битола?''
  - ,,Дали некогаш сте размислувале да ја напуштите организацијата? Зошто да?/ Зошто не?''

Квалитативните податоци од интервјуата помагаат да се контекстуализираат наодите од анкетите, нудејќи примери разјаснувајќи ги двосмислените резултати и истакнувајќи ги проблемите што не се опфатени со стандардизираните прашалници. Оваа комбинација ја зајакнува валидноста на истражувањето и дава практични препорак и за управување со ДОО Цермат Битола.

2.4 Методи за анализа на податоци

Податоците собрани од анкети и интервјуа беа анализирани со комбинација од квантитативни и квалитативни методи, прилагодени на примерокот и природата на истражувањето:

1. Квантитативна анализа:
   - Одговорите од анкетите беа систематски, организирани и класифицирани по прашања и категории.
   - На секое прашање се пресметуваше фрекфенцијата и процентот на одговорите, со цел да се добие јасна слика за перцепцијата на вработените и тим лидерите, за тимската динамика, лидерската поддршка, задоволството и задржувањето.

- Резултатите беа визуелно презентирани преку табели и графикони за полесно толкување и споредба на трендовите.
- Пример: Колку вработени сметаат дека тимската соработка е ефективна, или колку тим лидерите, ги охрабруваат членовите на тимот.

2. Квалитативна анализа:
   - Интервјуата со двајцата менаџери беа транскрибирани и анализирани со употреба на тематска анализа.
   - Главните теми и шеми беа идентификувани, како на пример: тимска соработка, лидерски практики, препознавање на заслугите, решавање конфликти и стратегии за задржување на кадарот.
   - Наодите од интервјуата беа споредени и комбинирани со резултатите од анкетите, со цел да се добие интегрирана и практична слика за состојбата во фабриката ДОО Цермат Битола.

Овој пристап овозможува целосна анализа на влијанието на тимската динамика и лидерската поддршка врз задоволството и задржувањето на вработените, со комбинација на бројни податоци од анкети и детални информации од лични интервјуа. Така се добива основа за тестирање на хипотези и формулирање на препораки за подобрување на менаџментот и работната средина во фабриката ДОО Цермат Битола.

III РЕЗУЛТАТИ И АНАЛИЗА

3.1 Преглед на динамиката на тимот во ДОО Цермат Битола

Резултатите од истражувањето покажуваат дека во фабриката ДОО Цермат Битола постои добро развиена тимска динамика со високо ниво на меѓусебна соработка, координација и комуникација. Од интервјуата со менаџерите беше нагласено дека отворената комуникација, довербата и поддршката меѓу членовите на тимот се клучни фактори за ефективното извршување на задачите. Менаџерите потенцираат дека тимовите функционираат како целина, када што членовите си помагаат едни на други и споделуваат информации за да се постигне поголема продуктивност.

Анкетата со вработените ја потврдува оваа слика:

- 14 испитаници изјавиле дека секогаш постои ефективна комуникација во тимот,
- 15 дека понекогаш,
- А само 1 дека никогаш.

Ова укажува на тоа дека големиот дел од тимовите имаат стабилна комуникација и добра соработка но сепак постојат делови каде комуникацијата може да се подобри.

3.2 Идентификувани практики за поддршка на лидерството

Резултатите од анкетата за тим лидерите (технолозите) покажуваат дека лидерската поддршка во фабриката е на високо ниво:

- 4 од 6 технолози оцениле дека комуникациските канали се многу јасни.
- 5 од 6 се многу задоволни од обуката и поддршката што ја добиваат.
- 4 од 6 се многу сигурно од својата способност за решавање конфликти.
- А сите 6 го оцениле квалитетот на производствениот процес како висок.

Од интервјуата лидерите нагласуваат дека најголема улога има редовната комуникација, состаноците и поддршката од човечки ресурси. Технолозите се вклучени во изборот и распределбата на вработените според нивниот капацитет, што овозможува

поефикасна организација на работата. Ова укажува дека лидерите имаат добра структура на водење и разбирање на своите тимови, а менаџментот обезбедува услови за редовни, навремени, повратни, информации и развој на лидерските компетенции.

3.3 Резултати од истражувањето за задоволството на вработените

Резултатите од анкетата со 30 вработени покажуваат високо ниво на задоволство и позитивен став кон работната средина во ДОО Цермат Битола:

- 28 се работници во производство, 2 од контрола на квалитет.
- 19 се задоволни; 5 многу задоволни; 6 неутрални.
- 17 изјавиле дека секогаш се мотивирани за работа.
- 27 рекле дека веројатно ќе останат во компанијата во следните 12 месеци.

Во однос на лидерската поддршка:

- 28 испитаници изјавиле дека нивниот тимски лидер секогаш дава јасни инструкции, што потврдува дека постои високо ниво на организациска структура и јасност во задачите.
- Поголемиот дел од вработените, 22 испитаници изјавиле дека лидерите често ја охрабрубаат тимската работа, што ја потврдува силната култура на соработка и тимскиот дух.

3.4 Анализа на мотивацијата и задржување на кадарот

Резултатите покажуваат дека мотивираноста на вработените е директно поврзана со начинот на лидерство и тимската атмосфера.

Фактори кои најмногу придонесуваат кон задоволстовото се:

- Позитивна комуникација со лидерите,
- Пријатна работна атмосфера,
- Можност за признавање и наградување на трудот,
- Чувство на стабилност и припадност кон компанијата.

Во делот за задржување на кадарот, 27 од испитаниците изјавиле дека е веројатно да останат во компанијата, што укажува дека нивото на флуктуација е ниско и дека ДОО Цермат Битола има стабилна организациска култура.

3.5 Предизвици и можности за подобрување

И покрај позитивните резултати, анкетата и интервјуата покажуваат неколку области каде може да се направат подобрувања:

- Дел од лидерите добиваат повратни информации повремено, што покажува дека фидбек процесот може да се засили;
- Дел од вработените, 12 испитаници посочиле дека би ја напуштиле фабриката поради недостаток на баланс меѓу работата и приватниот живот;
- 7 испитаници наведиле дека проблемите со тимската динамика би биле причина за заминување.

Овие резултати укажуваат дека компанијата треба да посвети поголемо внимание на психолошката состојба на вработените, рационална распределба на смените и повеќе можности за развој и напредување.

3.6 Општ заклучок од анализата

Спроведеното истражување потврди дека во ДОО Цермат Битола постои висок степен на тимска соработка, ефективно лидерство и задоволство кај вработените.

Комуникацијата меѓу тимовите е редовна и транспарентна, лидерите имаат развиени вештини за управивање со тимови и конфликти, а вработените ја препознаваат поддршката и вреднувањето на нивиот труд. Сепак потребно е да се работи на дополнителни механизми за фидбек, мкожност за развој и подобрување на рамнотежата меѓу работата и приватиот живот.

Општо, резултатите покажуваат дека тимската динамика и лидерската поддршка се клучни фактори кои ја зајакнуваат мотивацијата, продуктивноста и задржувањето на кадарот во организацијата.

3.7 Анализа на резултатите со тим лидерите (технолозите)

Табела 1. Резултати од анкетата со тим лидерите (технолозите)

Бр.	Прашање	Резултати и одговори	Главен заклучок
1.	Колку јасни се комуникциските канали помеѓу вас и вашите членови на тимот?	4- многу јасни, 2-јасни	Поголемиот дел од технолозите сметаат дека постојат јасни и дефинирани комуникациски канали, што овозможува ефикасна размена на информации.
2.	Колку сте задоволни од нивото на обука и поддршка што ја добивате како лидер во фабриката?	5- многу задоволни, 1-задоволен	Тим лидерите генерално се многу задоволни од обуките и поддршката што ја добиваат од фабриката, што укажува на добар систем на развој и усовршување.
3.	Колку сте сигурни во вашата способност да решавате конфликти во вашиот тим?	4- многу сигурни, 2- задоволни	Поголемиот дел од тим лидерите имаат високо ниво на самодоверба при справување со конфликти, што е значаен фактор за одржување на стабилна работна атмосфера.
4.	Колку добро мислите дека вашиот тим ги разбира и се усогласува со визијата и целите на компанијата?	4- многу добро, 2- добро	Поголемиот дел од тим лидерите сметаат дека вработените добро ја разбираат визијата на компанијата што укажува на ефективна интерна комуникација и јасни орагнизациски цели.
5.	Како ја вреднувате ефективноста на производствениот процес во одржувањето на квалитетот?	6- високо	Тим лидерите го оценуваат производствениот процес како високо ефикасен, што укажува на континуирана контрола на квалитет и оптимизирани работни процедури.
6.	Како ја оценувате моралната состојба на вашиот тим?	5- висока, 1-неутрална	Тимската морална состојба е генерално позитивна, што се одразува преку задоволство, тимска соработка и стабилна организациска култура.
7.	Кои подобрувања сметате дека може да	Отворени одговори	Главно се наведени предлози за дополнителна обука, зголемена

	се направат за да се зголеми продуктивнота?		мотивација и подобрување на техничките ресурси.
8.	Како ја оценувате подготвеноста на фабриката за летниот производствен период?	5- многу добро, 1-добро	Тим лидерите ја оценуваат подготвеноста за летниот период како висока, што покажува добра организација и навремено планирање на производствените капацитети.
9.	Колку редовно добивате повратни информации за вашето лидерско представување?	3- редовно, 3-повремено	Се забележува умерено ниво на комуникација и повратна информација од страна на раководството, што остава простор за подобрување на системот за евалуација.
10.	Кој дополнителни ресурси сметате дека ќе помогнат во поефективно водење на тимот?	Отворени одговори	Најчесто се спомнуваат потреби за нова опрема, дополнителни технички средства и континуирана обука за лидерски вештини.

Општа анализа и заклучоци:

- Тим лидерите во ДОО Цермат Битола прикажуваат високо ниво на професионализам и сигурност во водењето на своите тимови.
- Повеќето испитаници покажуваат задоволство од поддршката на менаџментот, што укажува на добро воспоставен систем на лидерство и организациска структура.
- Комуникацијата помеѓу лидерите и членовите на тимот е јасна и континуирана, што овозможува непречен тек на работните процеси.
- Високата подготвеност за сезонските производни периоди покажува стратегиски пристап кон управување со ресурси.
- Одреден број испитаници сепак посочиле потреба од почеста повратна информација од страна на менаџментот, што претставува можност за подобрување на системот на интерна комуникација и мотивација.

- Тим лидерите препознаваат значење на континуираното усовршување и вложување во технолошки ресурси, што е клучно за зголемување на продуктивноста и одржување на високи стандарди на квалитет.

3.8 Анализа на резултатите од анкетата за задоволството на вработените и тимската динамика во фабриката ДОО Цермат Битола

Табела 2. Резултати од анкетата со вработените

Бр.	Прашање	Резултати/одговори	Главен заклучок
1.	Каква е вашата актуелна улога во компанијата?	28- работници во производство, 2- контрола на квалитет	Поголемиот дел од испитаниците се вработени во производството што го прави овој сектор клучен во анализата на организациската клима.
2.	Колку често сте во интеракција со вашите колеги за време на работата?	13- многу често, 14- понекогаш, 3- никогаш	Тимската интеракција е на високо ниво, што покажува дека постои добра соработка меѓу колегите во поголемиот дел од производствените линии.
3.	Колку долго работите во фабриката Цермат?	16- повеќе од три години, 9- од една до три години, 4- шест месеци до една година, 1-помалку од шест месеци	Поголемиот број вработени имаат долгогодишно искуство, што укажува на ниска флуктуација и стабилна работна сила.
4.	Дали сметате дека членовите на вашиот тим комуницираат ефективно за време на работата?	14- секогаш, 15- понекогаш, 1-никогаш	Ефективната комуникација е присутна, но дел од вработените сметаат дека може да се подобри координацијата во одредени ситуации.
5.	Дали вашиот тимски лидер ви дава јасни инструкции и очекувања?	28- секогаш, 2- понекогаш	Тим лидерите (технолозите) обезбедуваат јасни насоки, што позитивно влијае врз организацијата на работата.

6.	Колку често лидерите (технолозите) ја поттикнуваат тимската работа?	22- често, 7- понекогаш, 1-ретко	Мотивацијата и поттикнувањето од лидерите (технолозите) се видливи, што создава позитивна работна клима.
7.	Колку често добивате насоки за развој или напредување?	9- многу често, 16- понекогаш, 3- ретко, 2- никогаш	Повеќето вработени добиваат насоки, но постои простор за подобрување во создавања систем за кариерен развој.
8.	Колку сте задоволни од вашата работа?	5- многу задоволни, 19- задоволни, 6- неутрални	Генералното задоволство е високо, што укажува на позитивна организациска култура.
9.	Колку често се чувствувате мотивирани и ангажирани?	17- секогаш, 12- понекогаш, 1-никогаш	Поголемиот дел од вработените се чуствуваат мотивирани, што ја зголемува нивната посветеност и продуктивност.
10.	Како го оценувате балансот меѓу работата и личниот живот?	3- одличен, 12- добар, 11- умерен, 4-лош	Повеќето вработени имаат задоволителен баланс, иако дел од нив посочуваат преголем интензитет во летните месеци.
11.	Колку веројатно е да остаете во компанијата следните 12 месеци?	27- веројатно, 3- неверојатно	Стапката на задржување на кадарот е висока, што е позитивен индикатор за организациската стабилност.
12.	Дали ресурсите и алатките се доволни за ефикасна работа?	24- доволни, 6- недоволни	Поголемиот дел од испитаниците сметаат дека условите се адекватни за изршување на работните задачи.
13.	Како би ја оцениле комуникацијата помеѓу менаџментот и вработените?	7- одлична, 13- добра, 9- средна, 1-лоша	Постојат добри односи, но одредени сектори бараат подобра вертикална комуникација.
14.	Ако ја напуштите фабриката, кој би бил главниот причинител?	12- баланс работа/живот, 7- тимска динамика, 6- можност за напредување, 2- работни услови, 3- друго	Главните предизвици се потребата за подобар баланс и можности за напредување.

15.	Дали би ја препорачале фабриката на пријател или роднина?	15- да, дефинитивно, 12- можеби, 3- не, дефинитивно	Поголемиот дел од вработените би ја препорачале фабриката, што укажува на добар углед и задоволство.

Општа анализа и заклучоци:

- Поголемиот дел од испитаниците се вработени подолго време, што покажува високо ниво на лојалност и ниска стапка на флуктуација.
- Вработените генерално се задоволни од условите за работа, комуникацијата со лидерите (технолозите) и нивото на поддршка што го добиваат.
- Тимската динамика е силна, а комуникацијата меѓу колгите е редовна, што е клучно за ефективно извршување на задачите.
- Сепак, дел од вработените посочуваат дека постои потреба за подобрување во рамнотежата помеѓу работата и приватниот живот, особено во интензивните производни периоди.
- Исто така, можностите за кариерен развој и напредување се идентификувани како област за унапредување.
- Високиот процент на вработените кои би останале во компанијата во наредната година ја потврдува позитивната клима и ефективното лидерство.
- Поголемиот дел сметаат дека фабриката обезбедува доволно ресурси, што е потврда за добрата организација и инвестициите во опремата.
- Генерално, може да се заклучи дека во ДОО Цермат Битола постои здрав баланс помеѓу тимската динамика, лидерската поддршка и задоволството на вработените, но има протор за унапредување во комуникацијата со менаџментот и создавање можности за професионален раст.

1. Тимска динамика
    - Тимската динамика во ДОО Цермат Битола е генерално на високо ниво, со редовна и ефективна комуникација меѓу членовите на тимовите.

- Вработените се мотивирании ангажирани, а поголемиот дел се задоволни од соработката и меѓусебната поддршка.
- Сепак, постојат случаи кога комуникацијата и координацијата може да се подобрат, особено при решавање на конфликти.

2. Лидерство и поддршка
    - Тим лидерите (технолозите) обезбедуваат јасни инструкции, насоки и поддршка за развој на вработените.
    - Лидерите активно учествуваат во мотивирањето на тимовите и во управувањето со стресот во брзиот производен процес.
    - Лидерската поддршка е препознаена како клучен фактор за задоволство, продуктивност и задржување на кадарот.
3. Задоволство и мотивација на вработените
    - Генерално, вработените се задоволни од работната средина, нивните улоги и можностите за соработка.
    - Постојат аспекти за подобрување, како рамнотежата помеѓу работа и личен живот и создавање повеќе можности за кариерен развој.
    - Висок процент на вработени кои би останале во компанијата и кои би ја препорачале фабриката, укажува на стабилност и позитивна организациска структура.
4. Конкретни предизвици
    - Дел од вработените идентификуваат конфликти во тимот и недоволна комуникација со менаџментот како потенцијални причини за незадоволство.
    - Потребни се дополнителни мерки за унапредување на развојот на лидерите и нивното влијание врз тимската атмосфера и мотивација.

Препораки за намалување на стапката на флуктуација во ДОО Цермат Битола:

1. Подобрување на интерната комуникација
    - Редовни состаноци со тимските лидери, со јасно пренесени цели и очекувања.
    - Користење на дигитални платформи за брза и транспарентна размена на информации.

2. Обука и развој на лидерите (технолозите)
    - Понуда на дополнителни обуки за управување со конфликти, мотивација и организациско лидерство.
    - Менторски програми за новите тим лидери за подобро усогласување со целите на фабриката и потребите на тимовите.
3. Поддршка на рамнотежа, работа/личен живот
    - Воведување на флексибилни работни распореди кога е можно.
    - Програми за намалување на стресот во интензивните периоди на производство.
4. Можност за развој на кариера
    - Јасни патеки за напредување и професионален разој.
    - Редовни повратни информации за индивидуални резултати и достигнувања.
5. Поддршка и мотивација на вработените
    - Признание и награди за постигнати резултати.
    - Поттикнување на тимската работа и заеднички цели преку наградни системи и активности за подобрување на групната кохезија.
6. Следење на ефективноста на мерките
    - Периодични анкети за задоволство на вработените и евалуација на тимската динамика.
    - Анализа на текот на кадарот и ефектот од лидерските практики врз задржувањето на вработените.

ДОО Цермат Битола има здрава тимска динамика и стабилно лидерство, кои позитивно влијаат на задоволството и мотивацијата на вработените. Со примената на препорачаните мерки за унапредување на комуникацијата, развојот на лидерите и создавање можности за ракиерен раст, фабриката може дополнително да ја намали флуктуацијата и да го зголеми задоволството и продуктивноста на тимовите.

3.9 Тестирање на хипотези

За целите на ова истражување, тестирани беа главната и подхипотезите за да се утврди влијанието на тимската динамика и поддршката од лидерите врз задоволството и стапката на флуктуација во ДОО Цермат Битола.

Податоците добиени од акнетите со вработените и тим лидерите (технолозите), како иинтервјуата со менаџерите беа користени за квалитативна и квантитативна анализа.

Главна хипотеза: Тимската динамика и поддршката од тим лидерите играат клучна улога во обликувањето на задоволството на вработените како и намалувањето на флуктуацијата.

- Податоците покажуваат дека тимската динамика е на високо ниво, со редновна комуникација, координација и меѓусебна поддршка меѓу членовите на тимот.
- Лидерите обезбедуваат јасни инструкции, повратни информации, охрабрување и распределба на задачите според капацитетот на вработените.
- Висок процент на вработени се задоволни или многу задоволни (25 од 30) што ја потврдува главната хипотеза. Суб-хипотезите:
- *А1: Позитивната тимска динамика го зголемува задоволството на вработените.* Податоците од анкетата покажуваат дека 14 од 30 вработени секогаш комуницираат ефективно во тимот, а повеќето се задоволни со работата. Ова ја поддржува суб-хипотезата.
- *А2: Поддршката од страна на лидерите ја намалува стапката со која вработените ја напуштаат работата во ДОО Цермат Битола.* Тим лидерите обезбедуваат редовна поддршка, насоки и охрабрување. Високиот процент на вработени кои планираат да останат во компанијата (27 од 30) ја потврдува корелацијата.
- *А3: Силната тимска кохезија води до пониски намери за напуштање на работното место во ДОО Цермат Битола.* Тимската кохезија е висока, а само 3 испитаници се со намера да ја напуштат компанијата, што ја потврдува хипотезата.
- *А4: Ефективна комуникација помеѓу лидерите и вработените го зголемува задоволството од работата во ДОО Цермат Битола.* Анкетата со тим

лидерите покажува дека (4 од 6) оцениле дека комуникациските канали се многу јасни, а (28 од 30) вработени секогаш добиваат јасни инструкции. Ова ја потврдува хипотезата.

- *А5: Позитивната работна средина ја зацврстува врската помеѓу лидерската поддршка и задржувањето на вработените во ДОО Цермат Битола.* Одговорите од анкетите и интервјуата покажуваат дека позитивната атмосфера, признанијата и можностите за напредок ја зголемуваат лојалноста на вработените.
- *А6: Повратната информација и признавањето од страна на лидерите позитивно влијаат на перформансите на тимот и задоволството од работата.* Тим лидерите редовно даваат повратни информации, а вработените ја ценат оваа поддршка. Тимската продуктивност е висока што ја потврдува оваа хипотеза.
- *А7: Вработените кои се ценети од своите лидери се поангажирани и лојални кон организацијата.* Вработените кои ја оцениле поддршката и признанијата како високи се истовремено и повеќе мотивирани и ангажирани, што ја потврдува оваа хипотеза.
- *А8: Тимските конфликти негативно влијаат на задоволството од работата и ја зголемуваат стапката на флуктуација.* Интервјуата со менаџерите покажуваат дека конфликтите се ретки, но кога се појавуваат, влијаат на задоволството и присуството на работа. Ова ја потврдува негативната коорелација наведена во хипотезата.

Сите главни и подхипотези се потврдени со резултатите од истражувањето. Тимската динамика, лидерската поддршка, ефективната комуникација и позитивната работна средина значително ја зголемуваат ангажираноста на вработените, а истовремено ја намалуваат намерата за заминување од компанијата.

- **Графикони и табели за хипотези**

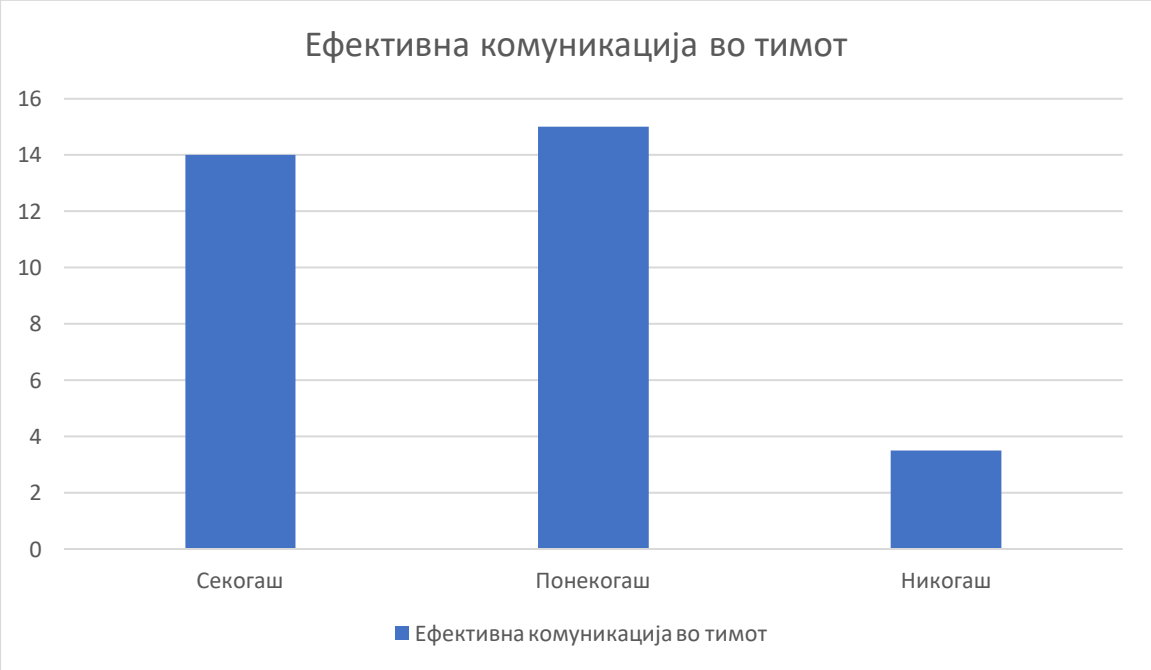
Главна хипотеза: Тимската динамика и поддршка од тим лидерите играат клучна улога вообликувањето на задоволството на вработените како и намалувањето на флуктуацијата.

Табела 1: Задоволство на вработените

Задоволство	Број на вработени
Многу задоволни	5
Задоволни	19
Неутрални	6
Незадоволни	0

Заклучок: 80% од вработените се задоволни или многу задоволни, што ја потврдува главната хипотеза.

Графикон 1: А1: Позитивната тимска динамика го зголемува задоволството на вработените.



Заклучок: Тимската динамика е на високо ниво, што ја поддржува хипотезата А1.

А2: Поддршката од страна на лидерите ја намалува стапката со која вработените ја напуштаат работата во ДОО Цермат Битола.

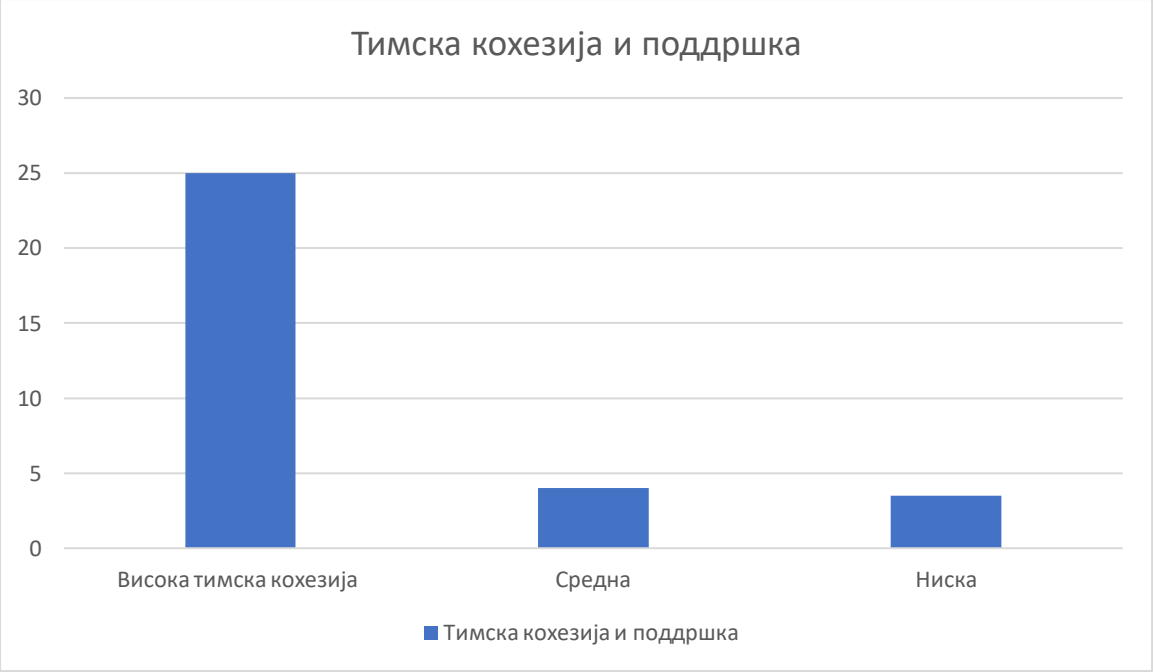
Табела 2: Намери за останување во компанијата

Намера да останат	Број на вработени
Веројатно	27
Неверојатно	3

Заклучок: Поддршката од лидерите ја намалува стапката на флуктуација.

А3: Силната тимска кохезија води до пониски намери за напуштање на работното место во ДОО Цермат Битола.

Графикон 2: Тимската кохезија и поддршка



Заклучок: Силната кохезија ја намалува намерата за заминување.

А4: Ефективната комуникација помеѓу вработените и лидерите го зголемува задоволството во ДОО Цермат Битола.

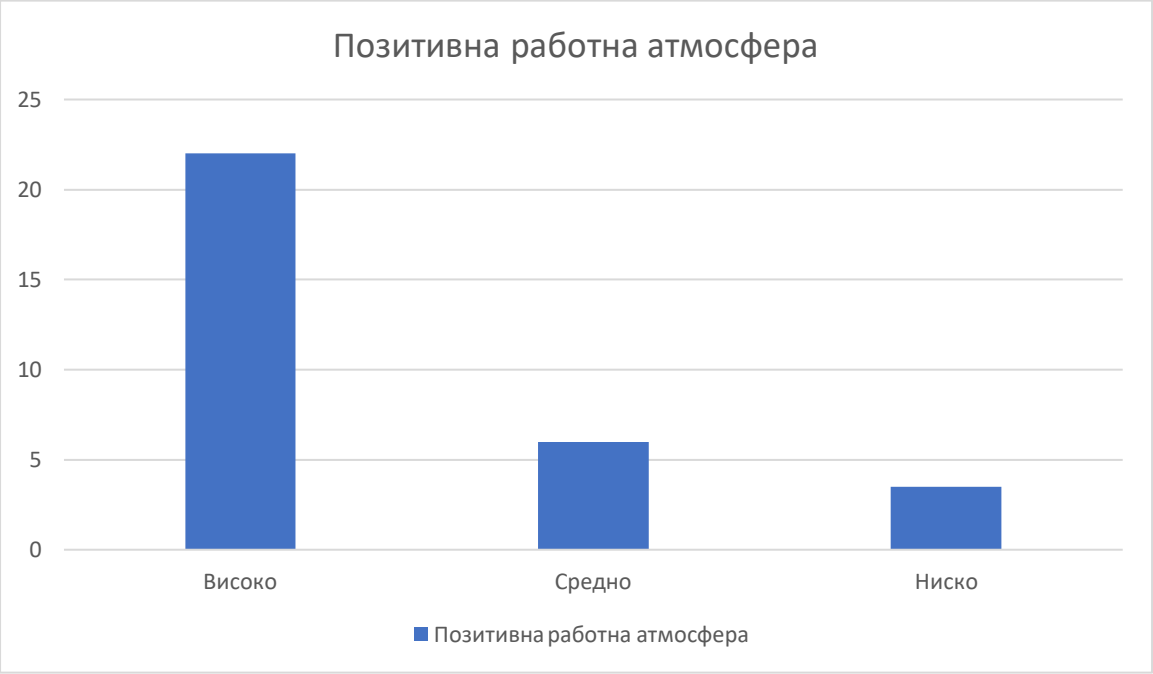
Табела 3: Јасни инструкции од тим лидерите

Честота на јасни инструкции	Број на вработени
Секогаш	28
Понекогаш	2
Никогаш	0

Заклучок: Ефективната комуникација го зголемува задоволството.

А5: Позитивната работна средина ја зацврстува врската помеѓу лидерската поддршка и задржувањето на вработените во ДОО Цермат Битола.

Графикон 3: Позитивна работна атмосфера



Заклучок: Позитивната работна средина го зајакнува влијанието на лидерската поддршка врз задржувањето.

А6: Повратната информација и признавањето од страна на лидерите позитивно влијае на перформансите на тимот и задоволството од работата.

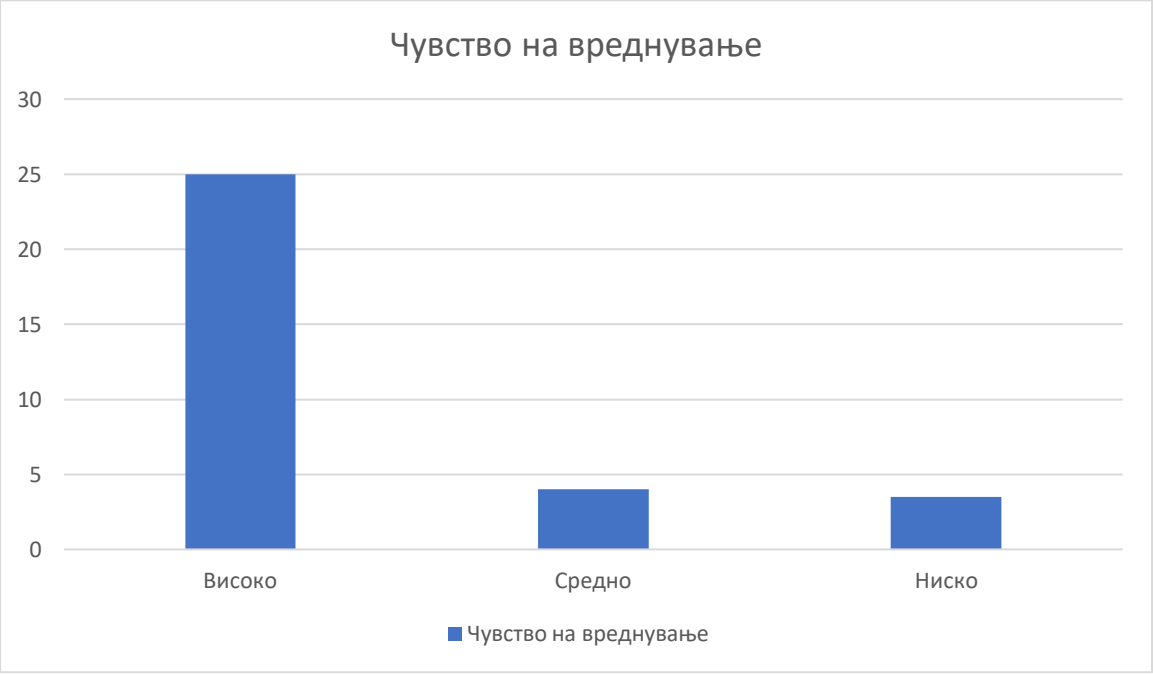
Табела 4: Тимска продуктивност и перформанси

Тимска продуктивност	Број на вработени
Висока	30
Средна	0
Ниска	0

Заклучок: Повратните информации и признанијата влијаат позитивно врз продуктивноста и задоволството.

А7: Вработените кои се ценети од своите лидери се поангажирани и лојални кон организацијата.

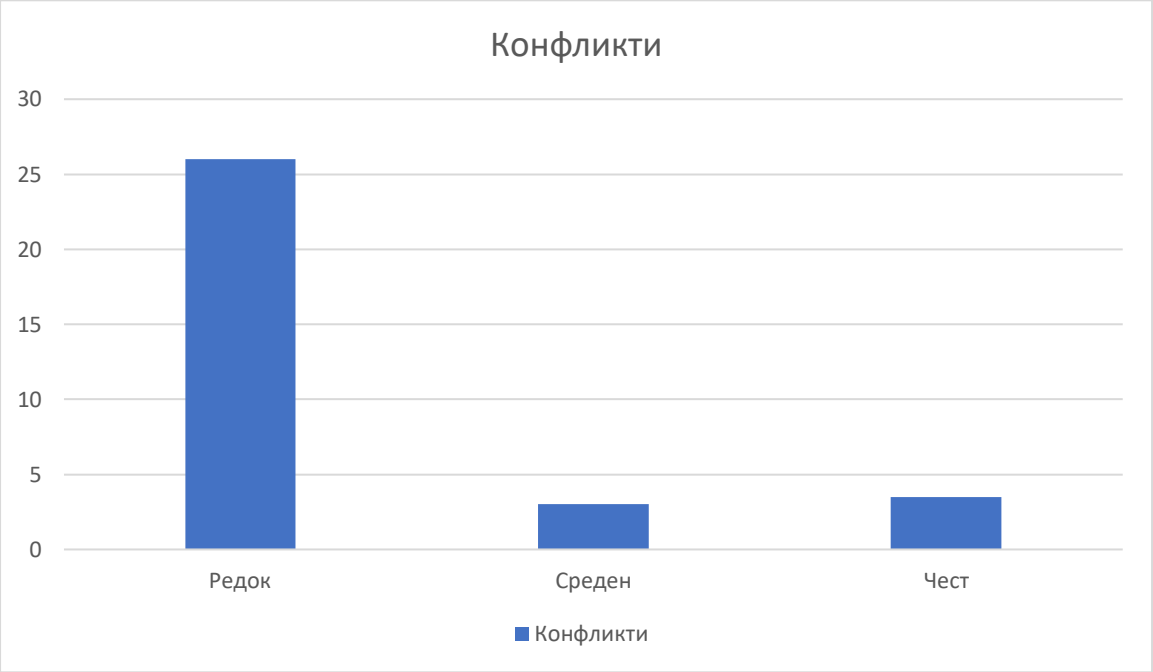
Графикон 4: Чувство на вреднување



Заклучок: Вреднувани вработени се повеќе мотивирани и лојални.

А8: Тимските конфликти негативно влијаат на задоволството од работата и ја зголемуваат стапката на флуктуација.

Графикон 5: Конфликти



Заклучок: Конфликтите се ретки, но кога се присутни влијаат негативно на задоволството.

Во рамките на ова истражување, тестирањето на хипотезите е извршено преку анализа на податоците добиени од анкетите со вработените и тим лидерите (технолозите) во ДОО Цермат Битола. Секој одговор е обработен процентуално, со цел да се утврди дека собраните податоци ги потврдуваат или не ги потврдуваат поставените хипотези.

Главна хипотеза: Тимската динамика и поддршката од тим лидерите играат клучна улога во обликувањето на задоволството на вработените како и намалувањето на флуктуацијата.

- Според анкетата, 90% од вработените изразиле задоволство од својата работа, а 27 од 30 испитаници изјавиле дека „ веројатно” ќе останат во компанијата.
- Хипотезата е потврдена.

Хипотеза А1: Позитивната тимска динамика го зголемува задоволството на вработените.

- 22 испитаници изјавиле дека комуникацијата во тимот е ,, секогаш" или ,, понекогаш" ефективна, додека 26 од 30 рекле дека се задоволни од својата работа.
- Овие резултати укажуваат на силна поврзаност помеѓу позитивна тимска комуникација и работна сатисфакција.
- Хипотезата е потврдена.

Хипотеза А2: Поддршката од страна на лидерите ја намалува стапката со која вработените ја напуштаат работата во ДОО Церамат Битола.

- Според податоците, 28 од 30 испитаници потврдиле дека нивните тим лидери им даваат јасни инструкции, а 27 од 30 изјавиле дека најверојатно ќе останат во компанијата.
- Овие податоци покажуваат дека лидерската поддршка директно влијае на одлуката за останување во организацијата.
- Хипотезата е потврдена.

Хипотеза А3: Силната тимска кохезија води до пониски намери за напуштање на работното место во ДОО Цермат Битола.

- 22 испитаници навеле дека нивниот лидер често ја поттикнува соработката и тимската работа.
- Оваа корелира со висока намера за останување (90%)
- Хипотезата е потврдена.

Хипотеза А4: Ефективната комуникација помеѓу лидерите и вработените го зголемува задоволството од работата во ДОО Цермат Битола.

- 28 испитаници изјавиле дека нивниот тим лидер им дава јасни насоки, а 24 сметаат дека ресурсите се доволни за ефективна работа.
- Ова покажува дека добрата комуникација и јасните инструкции водат кон поголемо задоволство.
- Хипотезата е потврдена.

Хипотеза А5: Позитивната работна средина ја зацврстува врската помеѓу лидерската поддршка и задржувањето на вработените во ДОО Цермат Битола.

- Повеќето испитаници (80%) го оцениле балансот помеѓу работата и приватниот живот како ,,добар'' или ,,умерен''.
- Овие наоди потврдуваат дека позитивната средина го поддржува ефектот на лидерството врз зарџување на кадарот.
- Хипотезата е потврдена.

Хипотеза А6: Повратната информација и признавањето од страна на лидерите позитивно влијае на перформансите на тимот и задоволството од работата.

- Тим лидерите изјавиле дека 50% добиваат редовни повратни информации, а 50% повремено.
- И покрај тоа, нивното општо задоволство е високо (83% задоволни или многу задоволни), што покажува дека континуираниот фидбек ја подобрува мотивацијата.
- Хипотезата е потврдена.

Хипотеза А7: Вработените кои се ценети од своите лидери се поангажирани и лојални кон организацијата.

- 17 испитаници изјавиле дека признанието и вреднувањето се силен фактор за лојалност.
- Хипотезата е потврдена.

Хипотеза А8: Тимските конфликти негативно влијаат на задоволството од работата и ја зголемуваат стапката на флуктуација.

- Иако 7 испитаници споменале проблеми со тимската динамика како потенцијална причина за напуштање, генералното задоволство останувависоко.
- Тоа укажува дека конфликтите постојат, но се умерени и не влијаат значителлно на тековната стабилност.
- Хипотезата е делумно потврдена.

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Овој истражувачки труд имаше за цел да ја истражи улогата на тимската динамика и поддршката на лидерството во намалувањето на стапката на флуктуација во ДОО Цермат Битола, со фокус на тоа како комуникацијата, кохезијата, препознавањето и лидерското однесување влијаат врз задоволството и задржувањето на вработените.

Анализата на податоците од анкетите покажува дека и тимската динамика и поддршката на лидерството се централни за обликување на искуствата на вработените и намалување на намерата за заминување. Поточно, 90% од вработените изјавија задоволство од работата, а 27 од 30 испитаници посочија дека веројатно ќе останат во организацијата, обезбедувајќи силна емпириска поддршка за Хипотеза 1, која предлага дека позитивната тимска динамика и поддршката на лидерството се клучни двигатели на задржувањето.

- ***Анализа на хипотези и наоди***

Поддржувачките хипотези и даваат понијансирано разбирање на овие динамики. Хипотезата А1, која претпоставуваше дека позитивната тимска комуникација го зголемува задоволството од работата, беше потврдена, при што 22 испитаници ја забележаа ефективната комуникација и 26 изразија задоволство од своите улоги. Овие наоди се во согласност со моделот на Хакман за ефикасност на тимот, која ја нагласува комуникацијата како основна компонента на перформансите на тимот. Тимовите кои отворено споделуваат информации,ефикасно ги координираат задачите и ги поддржуваат меѓусебните придонеси имаат поголема веројатност да постигнат колективни цели и индивидуално задоволство.

Хипотезата А2, во врска со ефектот од поддршката на лидерството врз задржувањето, беше силно потврдена. Дваесет и осум испитаници изјавија дека лидерите на тимовите односно технолозите даваат јасни насоки, а 27 ја наведоа својата веројатност да останат во компанијата. Ова се совпаѓа со теоријата за размена на лидери и членови на тимот, истакнувајќи дека високо квалитетните односи меѓу лидерите (технолозите) и членовите на тимот поттикнуваат доверба, мотивација и посветеност. Доказите сугерираат дека лидерите во ДОО Цермат Битола не само што ги разјаснуваат улогите, туку и создаваат средина каде што вработените се чувствуваат ценети, поддржани и сигурни на своите позиции.

Слично на тоа, Хипотезата А3 потврди дека кохезијата на тимот ги намалува намерите за отпуштање. Со 22 испитаници кои забележуваат дека лидерите охрабруваат соработка и тимска работа, високата стапка на задржување (90%) ја нагласува важноста на групната солидарност. Моделот на развој на тим Такман е релевантен овде: кохезивните тимови ки ја надминале фазата на ,,бура" во ,,нормирање" и ,,перфрмарсирање" се подобро опремени за справување со предизвици, решавање конфликти и одржување на задоволство на вработените.

Хипотезата А4, која се однесуваше на комуникацијата од лидерите (технолозите),исто така беше потврдена. Јасните инструкции и пристапот до доволно ресурси позитивно влијаеја на задоволството од работата за 24 испитаници. Ова ја поддржува поширокатa теоретска рамка дека ефективната комуникација е камен – темелник на ангажманот и перформансите на вработените. Во меѓувреме, Хипотезата А5 покажа дека позитивната работна средина ја зајакнува врската помеѓу поддршката на лидерството и задржувањето. Осумдесет проценти од испитаниците ја оценија својата рамнотеж помеѓу работата и животот како добра или умерена, што укажува дека организациските политики што ја поддржуваат благосостојбата ги надополнуваат лидерските практики во намалувањето на флуктуацијата.

Повратните информации, признанието и вредноста беа подеднакво важни. Хипотезите А6 и А7 потврдуваат дека редовните повратни информации и признанија ја поттикнуваат мотивацијата и лојалноста. И покрај одредена варијабилност во фреквенцијата на повратните информации, целокупното задоволство остана високо, покажувајќи дека дури и повременото признание може значително да влијае на моралот и посветеноста. Хипотезата А8 делумно птврди дека тимските конфликти негативно влијаат на задоволството, но ниската инциденца и умереното влијание сугерираат дека сегашните лидерски практики и позитивната тимска култура ги ублажуваат потенцијалните нарушувања.

- ***Теоретски импликации***

Наодите имаат значајни теоретски имплементации. Такмановиот модел за развој на тимот и Хакмановиот модел за ефикасност на тимот го поддржуваат заклучокот дека структурираните, кохезивни тимови се неопходни и за перформансите и за задржувањето. Покрај тоа, теоријата на Беблин за тимовите, која нагласува одговорност и јасност на

улогите, објаснува зошто вработените во ДОО Цермат Битола приајвуваат високо задоволство и ниско отстапување: тие ги разбираат своите одговорности, се чувствуваат поддржано и имаат јасни патишта за придонес.

Во однос на теоријата на лидерство, набљудуваниот партиципативен и поддржувачки стил се совпаѓа со принципите на размена лидер-член и ситуациската теорија за лидерство. Лидерите кои го балансираат водењето за задачите со емоционална и професионална поддршка создаваат средини каде што вработените се мотивирани, задоволни и помала е веројатноста да заминат.

Теориите за отстапување, вклучувајќи го моделот на Марч и Сајмон и Мобли, се исто така релевантни: одлулита на вработени да останат се под влијание на задоволството, перцепираните алтернативи и организациската поддршка.

Емпириските податоци од ДОО Цермат Битола ги поддржуваат овие модели, покажувајќи дека високото задоволство, силната тимска кохезија и поддржувачкото лидерство ги намалува намерите за отстапување.

- ***Практични импликации и препораки***

Врз основа на овие наоди, ДОО Цермат Битола може да усвои повеќестран пристап за дополнително подобрување на задржувањето:

1. Подобрување на тимската динамика:
   - Редовни вежби за градење тим за зајакнување на кохезијата.
   - Структурирани меѓу функционални проекти за подобрување на соработката.
   - Иплементирање на протоколи за решавање на конфликти за одржување на хармонијата.
2. Развој на лидерството:
   - Континуирана обука за лидерство фокусирана на комуникација, повратни информации и признавање.
   - Поттикнување на партиципативно донесување на одлуки за зајакнување на довербата.
   - Обезбедување можности за обуки и менторство за подобрување на ефикасноста на лидерството.

3. Стратегии за задржување:
    - Формални програми за менторство за развој на кариерата.
    - Системи за признавање и наградување прилагодени на индивидуалните и тимските достигнувања.
    - Редовни анкети за следење на задоволството на вработените и проактивно решавање на проблемите.
4. Подобрување на работната средина:
    - Политики за обезбедување рамнотежа помеѓу работата и животот и намалување на прегорувањето.
    - Промовирање на инклузивност и праведност за подобрување на ангажманот.
    - Обезбедување на соодветни ресурси и јасни очекувања за работата за одржување на продуктивноста.

- ***Стратегии за управување за намалување на флуктуацијата на вработените и подобрување на задржувањето***

Наодите од овој истражувачки труд јасно укажуваат дека тимската динамика и поддршката на лидерството се критични за намалување на флуктуацијата во ДОО Цермат Битола. За да се искористи ова и да се зајакне задржувањето, менаџментот треба да имплементира серија насочени стратегии кои се однесуваат и на фактори на организациско и на индивидуално ниво. Овие стратегии можат да се групираат во неколку клучни области:

1. Лидерство и надзор
    - Иплементирање програми за континуиран развој на лидерство: Обезбедување обука за лидерите за комуникација, повратни информации, решавање конфликти и мотивациски техники. Лидерите обучени за поддржувачкати и партиципативни стилови имаат поголема веројатност да ги задржат вработените, како што е поддржано од теоријата за размена на лидери и членови.
    - Менторство и кооучинг: Потребно е да се назначат лидери како ментори на помлади вработени, создавајќи чувство на водство и можности за професионален раст. Ова ја зајакнува лојалноста и ја зајакнува организациската посветеност.
    - Редовни повратни информации и признанија: Воспоставете структурирани механизми за повратни информации и програми за признание. Вработените кои

се чувствуваат ценети имаат поголема веројатност да останат ангажирани, што се совпаѓа со наодите на анкетата дека признанието директно корелира со лојалноста (Хипотеза А6 и А7).

2. Развој на тим и кохезија
   - Активности за градење тим: Организирањето на работилници и групни активности може да ги зајакне меѓучовечките односи, и да ги поттикне соработките и да ги намали потенцијалните конфликти. Ова ги поддржува фазите на „нормирање и извршување“ на Такман преку подобрување на кохезијата.
   - Меѓуфункционалната соработка: Поттикнување на меѓусекторски проекти за зголемување на комуникацијата, споделувањето значење и вештините за решавање проблеми. Ова создава повеќе поддржана работна срединашто го намалува ризикот од промена на кадарот.
   - Системи за управување со конфликти: Развој на формални процедури за брзо решавање на тимските конфликти за да се спречи ескалација, обезбедувајќи позитивна работна средина.
3. Програми за развој и задржување на кариерата
   - Јани кариерни патеки: Развивање и комуникација структурурани планови за напредување во кариерата, унапредување и можности за развој на вештини. Вработените имаат поголема веројатност да останат кога ќе забележат можности за раст.
   - Програми за менторство: Покрај менторството на лидерството, креирањето програми за менторство од врсници за зајакнување на внатрешните мрежи за поддршка и кохезијата на тимот.
   - Обука и развој на вештини: Обезбедете редовни можности за вработените да ги подобрат своите професионални вештини, што ја зголемува ангажираноста и ја намалува веројатноста за зајакнување поради надворешни можности.
4. Работна средина и благосостојба
   - Политики за рамнотежа помеѓу работата и животот: Флексибилното работно време, програми за лагосостојб и други иницијативи што ја подобруваат рамнотежата помеѓу работата и животот. Податоците од анкетите покажуваат дека

80% од испитаниците ја ценат рамнотежата помеѓу работата и животот, поврзувајќи ја со задоволството и задржувањето (Хипотеза А5).

- Адекватност на ресурсите: Обезбедување на алатки и ресурси што вработените ќе ги имаат за ефикасно извршување на својата работа. Соодветнара поддршка ја намалува фрустрацијата и го зголемува задржувањето, поддржувајќи ја Хипотезата А4.
- Инклузивна култура: Промовирајте праведност,транспарентност и вклученост во сите одлуки на менаџментот, поттикнувајќи лојалност и намалувајќи го доброволното заминување.

5. Мониторинг на задржување и континуирано подобрување
   - Анкети за ангажирање на вработените: Спроведувајќи редовни анкети за проценка на задоволството, работното оптоварување и ефикасноста на лидерството. Мониторингот на овие параметти му овозможува на менаџментот проактивно да реагира на новите ризици од заминување.
   - Интервјуа и аналитика при заминување: Спроведувањето структурирани интервјуа при заминување би било корисно за да се идентификуваат причините за заминување и соодветно да ги прилагодите стратегиите за задржување. Овој пристап е согласност со моделот на заминување на Мобли, кој ја нагласува важноста на разбирањето на незадоволството пред тоа да доведе до напуштање на работоното место (отказ).
   - Признавање на индивидуалните придонеси:Обезбедете признавање и на тимската и на индивидуалните достигнувања. Вработените кои се чувствуваат признати се повеќе посветени на организацијата.

- ***Поврзување на стратегиите со теоретските рамки***

Сите овие стратегии се засноваат на воспоставени теоретски рамки:

- Моделот за развој на тимот на Такман ги поддржува стратегиите за градење тим и соработка, нагласувајќи ја кохезијата како клуч за задоволство и задржување.

- Моделот за ефикасност на тимот на Хакман го потврдува обезбедувањето доволно ресурси, јасност на улогите и поддршката на лидерството за подобрување на перформансите на тимот.
- Теорија за размена на лидер – член ги оправдува иницијативите за развој на лидерство, менторство и признавање како начини за зајакнување на односот лидер-вработен, зголемувајќи ја лојалноста.
- Моделите на флуктуација (March & Simon, Mobly, Price, Lee & Mitchell) ја истакнуваат ваѓноста на намалувањето на незадоволството и перцепираните алтернативни можности преку насолени интервенции на менаџментот.

Со спроведување на овие стратегии, ДОО Цермат Битола може да создаде сеопфатен систем што ја зајакнува тимската динамика, ја подобрува поддршката на лидерството и се справува со индивидуалните и организациските фактори што влијаат на стапката на флуктуација. Овој двоен пристап – намалување на причините за флуктуација, а истовремено подобрување на задржувањето преку развој и признавање – ќе обезбеди стабилна, мотивирана и посветена работна сила, на крај поддржувајќи го долгорочниот организациски успех.

- ***Интеграција на наодите со модели на флуктуација и продуктивност***

Податоците дополнително потврдуваат дека организациската продуктивност е тесно поврзана со задржувањето. Вработените кои се задоволни, признати и поддржани се поангажирани, намалувајќи го отсуството од работа и подобрувајќи ги перформансите. Ова е во согласност со моделот на флуктуација на Прајс и моделот на Ли и Мичел, кои ја нагласуваат интеракцијата помеѓу индивидуалното задоволство, организациските фактори и надворешните можности во одредувањето на однесувањето при флуктуација. Со фокусирање на поддршката на лидерството и кохезијата на тимот, ДОО Цермат Битола ефикасно се справува со основните двигатели на флуктуацијата, подобрувајќи го и задржувањето и продуктивноста.

- ***Ограничувања и идни истражувања***

Податоците дополнително потврдуваат дека организациската продуктивност е тесно поврзана со задржувањето. Вработените кои се задоволни, признати и поддржани се

поангажирани, намалувајќи го отсуството од работа и подобрувајќи ги перформансите. Ова е во согласност со моделот на флуктуација на Прајс и моделот на Ли и Мичел, кои ја нагласуваат интеракцијата помеѓу индивидуалното задоволство, организациски фактори и надворешните можности во одредувањето на однесувањето при флуктуацијата. Со фокусирање на поддршката на лидерството и кохезијата на тимот, ДОО Цермат Битола ефикасно се справува со основните двигатели на флуктуацијата, подбрувајќи го и задржувањето и продуктивноста.

- ***Конечна синтеза***

Како заклучок, овој истражувачки труд покажува дека тимската динамика и поддршката на лидерството се критични детерминанти на задоволството, и задржувањето на вработените во ДОО Цермат Битола. Позитивната комуникација, кохезијата, повратните информации и признанието придонесуваат за поддржувачка работна средина што ја намалува флуктуацијата. Комбинацијата од теоретски модели и емпириски податоци дава убедливи докази дека инвестирањето во развој на тимот и ефикасноста на лидерството не е само корисно за благосостојбата на вработените, туку е и од суштинско значење за одржувањето на организациските перформанси. Со спроведување на препорачаните стратегии, ДОО Цермат може да ја зајакне тимската динамика, да ја подобри поддршката за лидерство и да одржи стабилна, мотивирана и лојална работна сила, обезбедувајќи долгорочен успех и конкурентност.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Avolio, B.J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership.
2. Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2017). Meta- Analysis of Antecedents and Consequences of Employee Turnover Intentions: A new direction for research. Academy of Management Journal.
3. Bakker, A. B., Demerouti, E. (2017). Job Demands – Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward.
4. Britt, T.W., & Jex, S.M (2015). Organizational Behavior and Work Psychology: An Integrated Approach.
5. Bass, B. M., & Avolio, B.J. (2019). Transformational Leadership and Organizational Culture.
6. Chung, H., & Fagen, M. (2020).
7. Cummings, T. G., & Worley, C.G. (2017). Organization Development and Change.
8. Cohen, A., & Keren, A. (2019). Workplace Stress, Job Satisfaction, and Turnover in Service and Manufacturing Employees. Journal of Occupational Health Psyhology.
9. Duhigg, C. (2016). Smarter Faster Better: The secrets of being productive in life and business.
10. Deci, E. L., & Ryan, R. M (2017). Self – Determination Theory: Basic phycological needs in motivation, development and wellness.
11. Denison, D. R. (2020). Organizational culture and Organizational effectivness.
12. Dovey, K., & Moran, L. (2021). The Impact of Empowerment on Employee Satisfaction and Retuntion in High-Pressure Work Enviroments.
13. Goleman, D. (2017). Emotional Intelligence:Why it can matter more than IQ.
14. Gallup Inc. (2020). State of the American Workplace: Employee Engagment Insights for U.S Business Leaders.
15. Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2018). Work and Family: A research perspective.
16. Hassan, A., & Hatmaker, D. M. (2020). Leadership Styles and Employess Job Satisfaction.

17. Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One huandred years of employee turnover research.
18. Hughes, R. L., & Beatty, K. C. (2018). Becoming a Strategic Leader: Ypour Role in your organization's enduring success.
19. Hussan , A., & Ahmed, M. (2018). High – Performance Work Systems and Employess outcomes.
20. Harter, J. K., Schmidt, F.L., & Hayes, T. L. (2020). Bussines – Unit – Level Relationship between employee satisfaction, employee engagement, and bussiness outcomes.
21. Hochschhild, A. R. (2018). The Managed Heart: Comercialization of Human Feeling.
22. Jiang, L., & Lee, C. (2020). Employee Turnover in the Manifacturing Sector.
23. Kozlowski, S. W. J., & D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams.
24. Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., & Stewart, K. A. (2017). Perceived Organizational Support.
25. Kuvaas, B., & Buch, R. (2018). The Relationship Between Perceived Organizational Support and Employee Motivation.
26. Kelloway, E. K., & Barling J. (2010). Leadership Development as an Internation in Occupational Health Psychology. Work & Stress.
27. Kariuki, M., & Damaris, N. (2021) The role of leadership in employee engagement and well – being in manufacturing industries.
28. Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (2017). The Leadership Challenge.
29. Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2017). Work – Life Flexibility for Whom?
30. Kahn, W. A. (2021). The influence of social support on employee engagement and organizational commitment in high – stress jobs.
31. Lee, T. W., & Mitechell, T. R. (2014). Academy of Management Journal.
32. Leadership: Enhanching the Lessons of Experience By Richard Hughes, Robert Ginnett and Gordon Curphy, (2025).
33. Lathan, G. P., & Pinder, C.C. (2021). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty – First Century.
34. London, M., & Smither, J. W. (2020). Feedback Orientation and Organizational Outcomes.

35. Luthans, F., & Youssef, C. M. (2019). Positive Organizational Behaviour.
36. Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement.
37. Mayer, D. M., & Davis, J. H. (2016). The Effects of Leadership Behavior on Employee Job Satisfaction and Turnover.
38. Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J., Erez, M. (2018). Why People Stay.
39. Mayer, J. P., & Allen, N. J. (2020). A Three – Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resorce Management Review.
40. Nilsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S. O. (2008). The effects of transformational leadership on followers' well – being and performance: A study of healthcare workers.
41. Pfeffer, J. (2018). Dying for a Paychech: How Modern Management Harms Employee Health and Company Performance – and What We Can Do About It.
42. Peter G.Northouse, Leadership: Theory and Practice, (2021).
43. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2018). Perceived Organizational Support: A Review of the Litearature, Journal of Applied Psychology.
44. Strivastava, A., & Dhar, R. L. (2015). Employee Empowerment and Organizational Commitment: The Role of Organizational Trust.
45. Shin, D., & Jung H. (2019). The Effects of Teamwork and Organizational Support on Employee Satisfaction and Performance in Service and Manufacturing Firms.
46. Saks, A. M. (2019). The Influence of Job Embeddedness on Employee Turnover: The Role of Perceived Organizational Support.
47. Schaufeil, W. B., & Bakker, A. B. (2016). The Job Demands – Resources Model: State of the Art.
48. Sonnentag, S., & Frase, M. (2012). Performance and Well – Being In Organizations: Insghts from Work Psychology and Organizational Behavior.
49. Thomas, K. W., & Velthouse, B . A. (2018). Cognitive Elements of Emplowerment.
50. Tansky, J. W., & Cohen, D. J. (2018). The Relationship Between Organizational Support and Employee Turnover.
51. Wolley, A. W., & Chabris, C.F. (2019). Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups.

52. Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2019). The Concept of Work Engagement.
53. Wang, Z., & Wang, N. (2021). Leadership and Employee Well – Being in Manufacturing Companies: Insights from the Chinese Context.

ПРИЛОЗИ

Анкета за задоволството на вработените и тимката динамика во ДОО Цермат – Битола

1. Каква е Вашата актуелна улога во компанијата?

    1) Работник во производство
    2) Контрола на квалитет
    3) Одржување
    4) Друго (Ве молиме наведете)

2. Колку често сте во интеракција со Вашите колеги за време на работата?

    1) Многу често
    2) Понекогаш
    3) Никогаш

3. Колку долго работите во Цермат?

    1) Помалку од 6 месеци
    2) 6 месеци – 1 година
    3) 1-3 години
    4) 3+ години

4. Дали сметате дека членовите на Вашиот тим комуницираат ефективно помеѓу себе за време на работен ден?

    1) Секогаш
    2) Понекогаш

3) Никогаш

5. Дали Вашиот тимски лидер Ви дава јасни инструкции и очекувања за Вашите задачи?

    1) Секогаш
    2) Понекогаш
    3) Никогаш

6. Колку чество Вашиот тимски лидер ги охрабрува тимската работа и соработка меѓу членовите на тимот?

    1) Често
    2) Понекогаш
    3) Ретко

7. Колку често Вашиот тимски лидер Ви дава насоки за развој на кариерата или можности за напредување во компанијата?

    1) Многу често
    2) Понекогаш
    3) Ретко
    4) Никогаш

8. Колку сте задоволни од Вашата работа во Цермат?

    1) Многу задоволен/а
    2) Задоволен/а
    3) Неутрален/а
    4) Незадоволен/а

9. Колку често се чуствувате мотивирано и ангажирано во Вашите работни задачи?

    1) Секогаш
    2) Понекогаш
    3) Никогаш

10. Како би го оцениле балансот помеѓу работата и личниот живот во Цермат?

    1) Одличен
    2) Добар
    3) Умерен
    4) Лош

11. Колку веројатно е да останите во компанијата во следните 12 месеци?

    1) Веројатно
    2) Неверојатно

12. Дали ресурсите и алатките што ги обезбедува компанијата се доволни за ефикасно извршување на Вашите задачи?

    1) Доволни
    2) Недоволни

13. Како би ја оцениле комуникацијата помеѓу менаџментот и вработените?

    1) Одлична
    2) Добра
    3) Средна
    4) Лоша

14. Ако ја напуштите фабриката кој би бил главниот причинител?

1) Можност за развој/напредување
2) Проблеми со тимската динамика
3) Работен живот балансирање
4) Работни услови
5) Друго (Ве молиме наведете)

15. Ќе ја препорачате работата во Цермат на Ваш пријател или член во семејството?

1) Да, дефинитивно
2) Можеби
3) Не, веројатно не
4) Не, дефинитивно не

Анкета за тим лидерите (технолози)

1. Колку јасни се комуникациските канали помеѓу вас и вашите членови на тимот?

    1) Многу јасни
    2) Јасни
    3) Нејасни
    4) Многу нејасни

2. Колку сте задоволни од нивото на обука и поддршка што ја добивате како лидер во фабриката?

    1) Многу задоволен/а
    2) Задоволен/а
    3) Незадоволен/а
    4) Многу незадоволен/а

3. Колку сте сигрни во вашата способност да решавате конфликти во вашиот тим?

    1) Многу сигурен/а
    2) Задоволен/а
    3) Незадоволен/а
    4) Многу незадоволен/а

4. Колку добро мислите дека вашиот тим ги разбира и се усогласува со визијата и целите на компанијата?

    1) Многу добро
    2) Добро
    3) Доволно
    4) Недоволно

5. Како ја вреднувате ефективноста на производствениот процес во одржувањето на квалитетот, додека се исполнуваат побарувањата?

    1) Високо
    2) Неутрално
    3) Ниско

6. Како ја оценувате општата морална состојба на вашиот тим во фабриката?

    1) Високо
    2) Неутрално
    3) Ниско

7. Кои подобрувања ако ги има, сметате дека може да се направат за да се зголеми продуктивноста на вашиот тим?

    (отворено прашање)

8. Како ја оценувате подготвеноста на фабриката за справување со проиводството во летните месеци?

    1) Многу добро
    2) Добро
    3) Неутрално
    4) Лошо
    5) Многу лошо

9. Колку редовно добивате повратни информации за вашето лидерско претставување од Вашите дирекни подредени или колеги?

    1) Редовно
    2) Повремено
    3) Ретко
    4) Никогаш

10. Кои дополнителни ресурси или алатки сметате дека ќе помогнат да го водите вашиот тим поефективно?

    (отворено прашање)

Интервју за менаџерите на човечките ресурси во ДОО Цермат - Битола

1. Како би ја опишале целокупната тимска динамика во фабриката?
2. Што мислите дека најмногу придонесува за позитивната атмосфера во тимот?
3. На кои начини го поттикнувате отвореното комуницирање меѓу членовите на тимот и меѓу различни тимови во фабриката?
4. Можете ли да дадете пример за тоа како членовите на тимот си помагаат еден на друг за да ги решат предизвиците или да ја подобрат продуктивноста?
5. Како управувате со конфликтите во тимовите и кои чекори ги преземате за да одржите здрава работна средина?
6. Како тимските лидери (технолозите) во фабриката ги поддржуваат своите тимови во постигнувањето на продуктивноста и личната задоволство од работата?
7. Кои конкретни дејства ги преземаат тимските лидери за да обезбедат дека вработените се слушнати и ценети во нивните улоги?
8. Како ги обучувате или подготвувате тимските лидери (технолозите) да се справуваат со прашања поврзани со благосостојбата на вработените и мотивацијата?
9. Како тимските лидери (технолозите) ги балансираат потребите на тимот со целите на фабриката за продуктивна работа?
10. Каква улога имаат тимските лидери (технолозите) во решавањето на проблеми како што е стресот кај вработените, особено во брзиот и интензивен работен процес на фабриката?