



Project Number: 2021-1-PT01-KA220-VET-000025013

## **Модул 2**

# **Меки вештини за управување со мали и средни претпријатија**

**Автор: Бизнис Конфедерација на Македонија**

**Северна Македонија**

Овој проект е финансиран со поддршка од Европската комисија. Оваа публикација ги одразува само гледиштата на авторот и Комисијата не може да биде одговорна за каква било употреба на информациите содржани во неа.

Наслов на модулот	Модул 2: Меки вештини за управување со мали и средни претпријатија
Цели на учење	<p>Целта на Модулот 2 е да ги едуцира менаџерите на малите и средни претпријатија и да им помогне да ги развијат потребните меки вештини за поддршка на аутистичниот персонал во текот на целиот циклус на вработување (Интервју - Вработување - Развој - Задржување)</p> <p>Модулот 2 има за цел да:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Да ги едуцира читателите за потребните меки вештини што треба да ги стекнат за да го поддржат и задржат персоналот со аутизам;</li> <li>2. Да ги едуцира читателите како да развијат комуникациски вештини;</li> <li>3. Да ги едуцира читателите за начините на вежбање активно слушање;</li> <li>4. Да ги едуцира читателите да применуваат SWOT анализа за решавање на проблеми;</li> <li>5. Да ги едуцира читателите да прават разлика помеѓу лидерство и менаџмент;</li> </ol>

<p><b>Резултати од учењето</b></p>	<p><b>Преку Модул 2, учениците ќе научат за:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Комуникациски вештини</b></li> <li><b>2. Активно слушање</b></li> <li><b>3. Емпатијата</b></li> <li><b>4. Решавање на проблем</b></li> <li><b>5. Управување со времето</b></li> <li><b>6. Управување со задачи</b></li> <li><b>7. Тимска работа</b></li> <li><b>8. Прилагодливост</b></li> <li><b>9. Креативност</b></li> <li><b>10. Лидерство</b></li> </ol>
------------------------------------	---

## 1. Вовед

Аутизмот е развојна состојба која влијае на капацитетот на една личност да комуницира со другите и да го перцепира надворешниот свет. Лицата со аутизам го доживуваат светот на единствен начин од другите луѓе. Аутизмот е доживотна состојба која не може да се „поправи“; тоа не е болест. Многу луѓе веруваат дека аутизмот е суштински дел од тоа кои се тие. Аутизмот е нарушување на спектарот. Иако аутистичните лица имаат одредени заеднички предизвици, да се има аутизам има различни ефекти врз секоја личност.

На вработените со аутизам може да им треба одредена, често едноставна, поддршка на работното место. Како и нивните индивидуални сили и таленти, кандидатите со аутизам често демонстрираат натпросечни вештини во некои или сите од следниве области: високо ниво на концентрација, сигурност, совесност и упорност, точност, големо внимание на деталите и способност да идентификуваат грешки, техничка способност, како на пример во ИТ и детално фактичко знаење и одлична меморија.

Како работодавач, менаџер, менаџер за човечки ресурси или персонал за регрутирање, треба да знаете како да се справите со аутистичниот персонал. Затоа, без оглед на состојбата на вработените, со или без аутизам, од менаџерите се очекува да ги имаат стекнатите меки вештини. Во најмала рака, на вработените им се потребни знаења и способности специфични за улогата за извршување на нивните работни должности. Но, на оние кои обично се истакнуваат со високи перформанси им требаат некои дополнителни квалитети, како што се способноста за јасна комуникација, способноста да работат добро со другите и способноста ефективно да управуваат со своето време. Овие способности се примери за меки вештини.

Oxford languages ги дефинира меките вештини како лични атрибути кои овозможуваат некому ефективно и хармонично да комуницира со другите луѓе. Со тоа што е кажано, во овој модул ќе разгледаме некои од најважните меки вештини за кои се смета дека се релевантни при поддршката на аутистичниот персонал во текот на целиот циклус на вработување (Интервју – Вработување – Развој – Задржување).

## 2. Комуникациски вештини

Луѓето со аутизам често се апсорбираат себеси и се чини дека постојат во приватен свет во кој имаат ограничена способност за успешна комуникација и интеракција со другите. Тие може да имаат потешкотии да развијат јазични вештини и да разберат што им велат другите. Тие, исто така, често имаат потешкотии да комуницираат невербално, како преку гестови со рацете, контакт со очите и изрази на лицето. Луѓето со аутизам може да ги сфаќаат зборовите многу буквално, што може да доведе до проблеми бидејќи им е тешко да ја сфатат сложеноста на социјалните интеракции. Исто така, би можеле да им биде тешко да одредат дали во дискусија е нивен ред да зборуваат или слушаат. Така, тие може да зборуваат неизмерно време или да изгледаат незаинтересирани за она што другите го зборуваат.

Затоа, важно е менаџерот да има развиени соодветни комуникациски вештини. Способноста да се даваат и примаат различни видови информации се познати како комуникациски вештини. Зборувањето, слушањето, гледањето и сочувствувањето се сите компоненти на ефективна комуникација. Корисно е и разбирањето на контрастите помеѓу

контактите лице в лице, телефонските повици и дигиталните комуникации како е-пошта и социјалните медиуми.

## **Видови на комуникација**

Постојат четири главни типови на комуникација која менаџерите би можеле да ги користат на дневна основа, вклучувајќи:

1. Вербално: Комуницирање по пат на говорен јазик.
2. Невербално: Комуницирање преку говор на телото, изрази на лицето и вокал.
3. Писмено: Комуницирање по пат на пишан јазик, симболи и бројки.
4. Визуелно: Комуникација по пат на фотографија, уметност, цртежи, скици и графикони.

### **2.1. Невербална комуникација**

Техниката на пренесување идеи без користење на изговорени или пишани зборови е позната како невербална комуникација. Со други зборови, невербална комуникација е секоја комуникација помеѓу две или повеќе луѓе што вклучува употреба на изрази на лицето, гестови на рацете, говор на телото, пози и гестови. Спротивно на вербалната комуникација, која едноставно служи за пренесување на надворешни настани, невербалната комуникација помага во развојот и одржувањето на меѓучовечките врски.

Луѓето користат невербално за да ги изразат емоциите и интерперсоналните ставови, да спроведуваат ритуали како што се честитки и да ја истакнат нечија личност. Видови невербална комуникација се: контакт со очи; изрази на лицето; движење; држење на телото; гестови; простор; парајазик; изрази на лицето; контакт со очи и допир.

### **2.2 Активно слушање**

Со цел ефективно да се комуницира, мора да се биде способен да се слушаат зборовите на друго лице, истовремено обидувајќи се да се сфати нивното значење и намера. Ова е познато како активно слушање. Неопходно е да се биде активен учесник во процесот на комуникација.

Активното слушање е посветување големо внимание и целосно вклучување во она што го кажува говорникот. Зборувањето е значително помалку потребно од слушањето. Без оглед на тоа дали некој се согласува со друго лице во разговорот, целта на ангажираниот слушател е целосно да го разбере нивното гледиште и да го пренесе неговото разбирање.

### Совети за активно слушање

Да	Не
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повеќе слушајте отколку што зборувате</li> <li>• Оставете го соговорникот да заврши пред да одговорите.</li> <li>• Поставувајте отворени прашања</li> <li>• Бидете внимателни на она што се зборува</li> <li>• Бидете свесни за вашите сопствени предрасуди</li> <li>• Управувајте со сопствените емоции</li> <li>• Бидете внимателни кон идеите и можностите за решавање проблеми</li> <li>• Давајте вербални и невербални пораки што ги слушате</li> <li>• Слушајте ги и чувствата и содржината</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Доминирајте во разговорот</li> <li>• Го прекинувајте соговорникот додека зборува</li> <li>• Ги завршувајте речениците на соговорникот</li> <li>• Донесувајте избрзани заклучоци</li> <li>• Одговарајте со обвинувачки или обвинувачки јазик</li> <li>• Станувајте аргументирани</li> <li>• Показувајте нетрпеливост или повеќе задачи</li> <li>• Слушајте пристрасно или исклучете ги новите идеи</li> </ul>

## 3. Емпатијата

### 3.1. Дефиниција

Термин што се користи за опишување на осум поврзани, но различни, когнитивни, афективни и бихејвиорални интерперсонални реакции на друго лице, вклучувајќи различни форми на гледање перспектива, емпатична грижа, лична вознемиреност и други усогласени емоционални и бихејвиорални одговори.

### 3.2. Вовед

Емпатијата е сложена. Иако повеќето луѓе можат да дадат општа дефиниција за тоа како тие самите ја дефинираат емпатијата, терминот е користен од општествените научници за да се идентификуваат голем број различни, но поврзани феномени. Широкиот опсег на феномени опишани со терминот, пак, создаде предизвици во разбирањето и мерењето на конструкцијата од перспектива на личноста и индивидуалните разлики. Аутистите може да имаат потешкотии со когнитивната емпатија (препознавање на емоционалната состојба на друго лице), но не и афективната емпатија (способноста да се почувствува туѓата емоционална состојба и желбата да се одговори на неа), па оттука и причината зошто се очекува од работодавачот да има емпатија кога вработување на лица со аутизам.

### 3.3. Елементи на емпатија

Три клучни елементи кои Даниел Големан ги идентификувал вклучуваат:

#### 1. Разбирање на другите

#### 2. Развивање на другите

#### 3. Искористување на различноста

##### 1. Разбирање на другите

Ова е можеби она што повеќето луѓе го разбираат со „емпатија“: според зборовите на Големан, „насетување на чувствата и перспективите на другите и активно интересирање за нивните грижи“. Оние кои го прават ова:

- Се прилагодуваат на емоционални знаци. Тие добро слушаат, а исто така обрнуваат внимание на невербалната комуникација, земајќи суптилни знаци речиси потсвесно.
- Покажуваат чувствителност и ги разбираат туѓите перспективи.
- Се способни да им помагаат на другите луѓе врз основа на нивното разбирање за потребите и чувствата на тие луѓе.

##### 2. Развивање на други

Развивањето на другите значи да се делува според нивните потреби и грижи и да им се помогне да се развијат до својот полн потенцијал. Луѓето со вештини во оваа област обично:

- Ги наградуваат и фалат луѓето за нивните силни страни и достигнувања и обезбедете конструктивен фидбек дизајниран да се фокусира на тоа како да се подобри.
- Обезбедуваат менторство и тренинг за да им помогнат на другите да го развијат својот целосен потенцијал.
- Обезбедуваат задачи за напредок што ќе им помогнат на нивните тимови да се развијат.

### **3. Искористување на различноста**

Искористувањето на различноста значи да се биде во можност да се создаваат и развиваат можности преку различни видови луѓе, да се препознае и да се слави дека сите носиме нешто различно на масата. Ова е особено важно кога се одлучувате за преземање на патот кон ангажирање на лице со аутизам. Искористувањето на различноста не значи дека ги третирате сите на ист начин, туку дека го приспособувате начинот на кој комуницирате со другите да одговара на нивните потреби и чувства. Луѓето со оваа вештина почитуваат и добро се однесуваат со сите, без разлика на нивното потекло. Како општо правило, тие ја гледаат различноста како можност, разбирајќи дека различните тимови работат многу подобро од тимовите кои се похомогени. Луѓето кои се добри во искористувањето на различноста, исто така ја предизвикуваат нетолеранцијата, пристрасноста и стереотипите кога ќе ја видат, создавајќи атмосфера која е со почит кон сите.

## **4. Решавање на проблем**

### **4.1. Примена на SWOT за решавање проблеми**

SWOT анализата се користи во бизнисот за да се анализираат силните страни, слабостите, можностите и заканите во деловните средини. Тоа е алатка за размислување (Дес, Лампкин и Тејлор, 2005). Принципот на процесот на стратегиско управување може да се примени и за решавање на проблемите со кои се соочуваат поединците. Процесот на стратегиско управување се состои од следните пет чекори (Братон и Голд, 2003):

1. Мисија и цели: ги опишува вредностите и аспирациите.



2. Анализа на животната средина: Анализата на животната средина ја пребарува внатрешната средина за силни страни (S), слабости (W) и надворешната средина за можности (O) и закани (T).
3. Формулирање на стратегија: вклучува евалуација на интеракциите меѓу стратешките фактори и правење стратешки избори за исполнување на целите.
4. Имплементација на стратегијата: вклучува имплементација на стратегијата.
5. Евалуација на стратегијата: го одредува степенот до кој вистинската промена и изведба се совпаѓаат со посакуваните промени и перформанси.

Овие стратешки фактори се сумирани со акронимот SWOT. Додека силните и слабите страни се внатрешни фактори, можностите и заканите се во надворешното опкружување.

#### 4.2. Донесување одлуки за решавање проблеми

Сега да разговараме за уште еден аспект на решавање на проблеми, т.е. донесување одлуки. Како што е наведено од Ричи и Томпсон (1988), решавањето проблеми вклучува активности за донесување одлуки, кои ги вклучуваат следните чекори како што е дадено на следната слика:

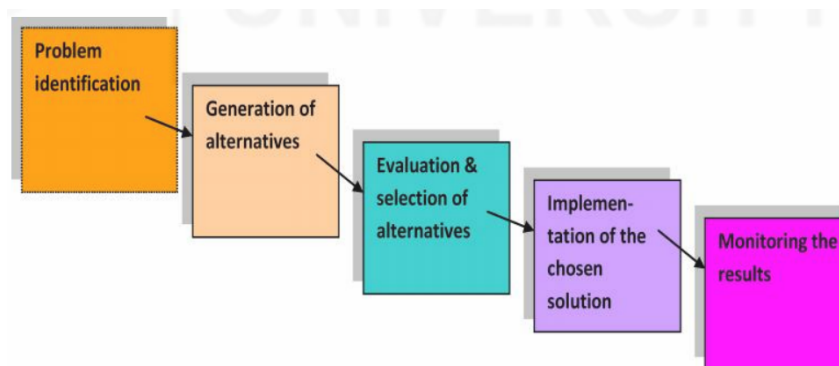


Figure 4.1: Decision making for problem solving

## 5. Управување со времето

Практиката на организирање и вежбање свесна контрола врз количината на времето поминато на одредени задачи, особено за промовирање на ефективност, ефикасност и

продуктивноста. Потребно е балансирање на одговорностите на една личност кон неговото семејство, пријателите, кариерата, хобиите и личните интереси, притоа имајќи го предвид ограниченото време. Кога некој добро управува со своето време, има „опција“ да ги троши или прави работите со свое темпо.

Управувањето со времето може да биде потпомогнато од низа вештини, алатки и техники кои се користат за управување со времето кога се исполнуваат конкретни задачи, проекти и цели кои се во согласност со датумот на доспевање. Првично, управувањето со времето се однесуваше само на деловни или работни активности, но на крајот терминот се прошири за да ги вклучи и личните активности. Системот за управување со времето е дизајнирана комбинација на процеси, алатки, техники и методи. Управувањето со времето обично е неопходност во секој развој на проектот бидејќи го одредува времето и обемот на завршување на проектот. Исто така, важно е да се разбере дека и техничките и структурните разлики во управувањето со времето постојат поради варијациите во културните концепти на времето.

### **5.1. Придобивките од управувањето со времето**

1. Олеснување на стресот
2. Повеќе време
3. Повеќе можности
4. Способност за реализација на целите

### **5.2. Ефективно управување со времето**

Откако ќе ги разгледаме придобивките од управувањето со времето, ајде да погледнеме неколку начини за ефикасно управување со времето:

1. Поставете цели правилно
2. Приоритизирајте мудро
3. Поставете временско ограничување за завршување на задачата
4. Направете пауза помеѓу задачите
5. Организирајте се

6. Отстранете ги несуштинските задачи/активности. Важно е да се отстранат вишокот активности или задачи.
7. Планирајте однапред

## 6. Управување со задачи

Управување со задачи е процес на управување со задача низ нејзиниот животен циклус. Тоа вклучува планирање, тестирање, следење и известување. Управувањето со задачи може да им помогне или на поединецот да ги постигне целите или на групи на поединци да соработуваат и да споделуваат знаење за остварување на колективните цели. Задачите исто така се разликуваат по сложеност, од ниска до висока.

Ефективното управување со задачи бара управување со сите аспекти на задачата, вклучувајќи го нејзиниот статус, приоритет, време, задачи на човечки и финансиски ресурси, повторување, зависност, известувања и слично. Тие може да се здружат во голема мера во основните активности на управувањето со задачи.

Управувањето со повеќе поединци или тимски задачи може да биде помогнато од специјализиран софтвер, на пример софтвер за работен тек или проект за управување.

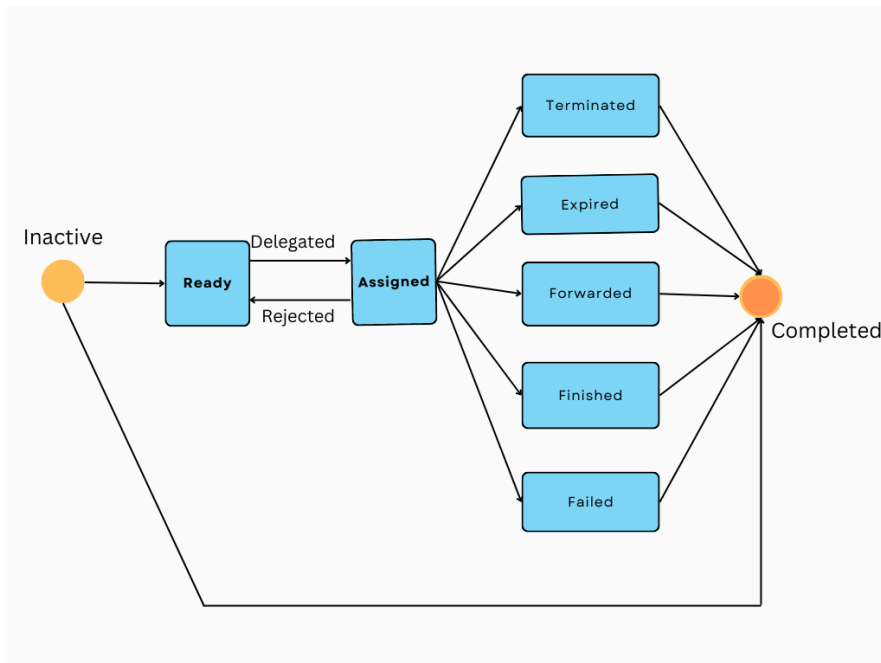
Управувањето со задачи може да биде дел од управувањето со проекти и управувањето со процесите и може да послужи како основа за ефикасен работен тек во една организација. Проектните менаџери кои се придржуваат до управувањето ориентирано кон задачи имаат детален и ажуриран распоред на проекти и обично се добри во насочувањето на членовите на тимот и придвижувањето на проектот напред.

Статусот на задачите може да се опише со следните состојби:

- Подготвени
- Доделени
- Прекинати
- Истечени
- Препратени
- Почнати

- Завршени
- Потврдени
- Паузирани
- Неуспешни

Следниот дијаграм опишува различни состојби на задачата во текот на нејзиниот животен циклус. Овој дијаграм е референциран од IBM.



### 6.1. Поставување јасни цели

Целта ја опишува промената што проект, програма или организација сака да ја постигне или да влијае. Тие можат да бидат поставени на многу различни нивоа од широки стратешки цели до многу специфични цели на проектот. Тие можат да варираат од едноставни резултати кои се под контрола на проект или програма до долгорочни цели кои може да зависат од многу различни фактори. Поставувањето добри цели ги прави мониторингот и евалуацијата полесни и поефективни.

Добриот систем за следење и евалуација (M&E) не може да го надомести лошиот дизајн на проектот или програмата. Ако целите се нејасни или лошо дизајнирани, тогаш M&E станува многу потешко. Спротивно на тоа, ако целите се јасни, тогаш задачата на системот за М и Е често е јасна. Тоа значи да:

- се утврди до каде се исполнуваат целите;

- се процени што друго се менува; и
- се идентификува какви ревизии треба да направи проект или програма како резултат.

Целите може да се постават на многу различни нивоа во рамките на една организација. Тие можат да варираат од широки стратешки цели на меѓународно, национално или секторско ниво до многу специфични проектни цели. Понекогаш овие цели може да бидат тесно поврзани. На пример, од целите на проектот може да се бара да се вклучат во целите на програмата, кои за возврат може да се очекува да се вклучат во целите на земјата, регионалната или организацијата.

## 7. Вештини за приспособливост

Приспособливоста како вештина се однесува на способноста на една личност да ги промени своите постапки, курс или пристап кон правење работи за да одговара на нова ситуација. Постојано го менуваме нашиот животен стил бидејќи нашиот свет постојано се менува. Кога има недостиг на стока на пазарот, ја префрламе нашата побарувачка на замена. Тоа е пример за приспособливост. Прилагодливоста не е само промена на нешто или прилагодување на некоја ситуација. Тоа опфаќа можност да се извршат промени во текот на дејствување со мазност и навременост, без некои поголеми неуспеси. Сè додека има многу неконтролирани фактори во нашата средина како што се законите и економските фактори, неопходно е да се стекне оваа вештина.

### Како да се подобри вештината на приспособливост

Прилагодливоста е природна вештина. Може да се развие и совлада исто така. Еве неколку совети кои ќе ви помогнат да ја подобрите оваа вештина.

- Набљудувајте и следете ги промените во вашата околина:
- Бидете спремни да учите
- Избегнувајте одложување
- Признајте го фактот дека промените сигурно ќе се случат

## 8. Тимска работа

Тимската работа е заеднички напор на групата да постигне заедничка цел или да ја заврши задачата на најефикасен и најефективен начин. Четирите клучни карактеристики на тимот вклучуваат заедничка цел, меѓузависност, ограниченост и стабилност, способност да управуваат со сопствената работа и внатрешен процес и да работат во поголем општествен систем. Основните барања за ефективна тимска работа се соодветна големина на тимот. Контекстот е важен, а големината на тимот може да варира во зависност од целта. Тимот мора да вклучува најмалку 2 или повеќе членови, а повеќето тимови се со големина од 2 до 100. Спортските тимови обично имаат фиксни големини врз основа на поставените правила, а работните тимови може да се менуваат во големина во зависност од фазата и сложеноста на целта. Тимовите треба да бидат способни да користат ресурси за да бидат продуктивни (т.е. терени за играње или места за состаноци, закажани времиња за планирање, насоки од тренери или супервизори, поддршка од организацијата итн.) и јасно дефинирани улоги во тимот со цел за сите да има јасна цел. Тимската работа е присутна во секој контекст каде што група луѓе работат заедно за да постигнат заедничка цел.[1] Овие контексти вклучуваат индустриска организација (формални работни тимови), атлетика (спортски тимови), училиште (соученици кои работат на проект) и здравствен систем (тимови за операциона сала). Во секое од овие поставки, нивото на тимска работа и меѓузависност може да варира од ниско (на пр. голф, атлетика), до средно (на пр. безбол, фудбал), до високо (на пример, кошарка, фудбал), во зависност од количината на комуникација, интеракција и соработка присутна помеѓу членовите на тимот. На пр. Тимската работа ја координира работата што е можно порано.

### 8.1. Ефективна тимска работа

Постојат одредени карактеристики кои тимот мора да ги има за да работи ефективно. Овие карактеристики се меѓусебно поврзани.

Императив е **групната кохезија** да биде силна во тимот. Постои позитивна врска помеѓу групната кохезија и перформансите.

**Комуникацијата** е уште една витална карактеристика за ефективна тимска работа. Членовите мора да бидат способни ефективно да комуницираат едни со други за да се надминат пречките, да се решат конфликтите и да се избегне забуна. Комуникацијата ја зголемува кохезијата.

Комуникацијата е важна во тимовите за јасно да се дефинира целта на тимот за да постои **заедничка цел**. Имањето заедничка цел ќе ја зголеми кохезијата бидејќи сите членови се стремат кон истата цел и ќе си помагаат едни на други да ги постигнат своите цели.

**Посветеноста** е уште една важна карактеристика за тимовите. Тоа се случува кога членовите се фокусирани на постигнување на заедничката цел на тимот.

**Одговорноста** е неопходна за да се обезбеди достигнување на пресвртниците и дека сите членови учествуваат. Одржувањето на одговорноста на членовите ја зголемува посветеноста во тимските односи.

## 9. Креативност

Некогаш се сметаше дека креативноста е функција на десната мозочна хемисфера. Ова го поддржа концептот дека луѓето доминантни од левиот мозок се повеќе аналитички и помалку емотивни. Емоцијата се смета за важен фактор во креативноста, како што е и меморијата, или, навистина, недостатокот од неа, кога се креативни. Во една статија за анатомијата на креативниот мозок на [livestrong.com](http://livestrong.com), авторката ТрејсиР рекла дека анатомијата на креативноста е модел на активирање и потиснување на комуникациските патишта во мозокот што овозможува појава на нова мисла. Состојките за креативна иновација вклучуваат „дивергентно размислување“ - способност да се гледаат работите поинаку на начин што се подобрува според конвенцијата.

Според Википедија, креативноста е феномен во кој се формира нешто ново и вредно. Создадениот предмет може да биде нематеријален (како што е идеја, научна теорија, музичка композиција или шега) или физички објект (како пронајдок, печатено литературно дело или слика).

Научен интерес за креативноста е пронајден во голем број дисциплини, првенствено психологија, бизнис студии и когнитивна наука. Сепак, може да се најде и во образованието, хуманистичките науки, технологијата, инженерството, филозофијата (особено филозофијата на науката), теологијата, социологијата, лингвистиката, уметноста, економијата и математиката. Овие дисциплини ги покриваат односите помеѓу креативноста и општата интелигенција, типот на личноста, менталните и нервните процеси, менталното здравје или вештачката интелигенција; потенцијалот за поттикнување на креативноста

преку образование и обука; поттикнување на креативноста за национална економска корист; и примена на креативни ресурси за подобрување на ефективност на наставата и учењето.

Тоа беше тема на различни истражувачки студии за да се утврди дека организациската ефективност во голема мера зависи од креативноста на работната сила. За секоја организација, мерките за ефективност варираат, во зависност од нејзината мисија, еколошки контекст, природата на работата, производот или услугата што ги произведува и барањата на клиентите. Така, првиот чекор во оценувањето на организациската ефективност е да се разбере самата организација - како таа функционира, како е структурирана и што нагласува.

## 10. Лидерство

### 10.1. Разбирање на лидерството



Ефективните лидери имаат личен интерес за долгорочниот развој на своите вработени и користат тактичност и други социјални вештини за да ги охрабрат вработените да го постигнат најдоброто од себе. Не се работи за тоа да се биде „добар“ или „разбирлив“ - туку да се искористат индивидуалните мотивации во интерес на унапредување на целта на целата организација.



Обидите да се анализира лидерството имаат тенденција да пропаднат бидејќи потенцијалниот аналитичар погрешно ја сфаќа својата задача. Обично воопшто не учи лидерство. Наместо тоа, тој ја проучува популарноста, моќта, покажувањето или мудроста во долгорочното планирање. Некои лидери ги имаат овие работи, но тие не се од суштината на лидерството.

Лидерството е способност на поединец или група поединци да влијае и да ги води следбениците или другите членови на организацијата. Лидерството вклучува донесување здрави -- а понекогаш и тешки -- одлуки, креирање и артикулирање на јасна визија, воспоставување остварливи цели и обезбедување на следбениците со знаење и алатки неопходни за постигнување на тие цели.

Лидерите се наоѓаат и бараат во повеќето аспекти на општеството, од бизнис до политика до регион до организации базирани на заедницата. Ефективниот лидер ги поседува следниве карактеристики: самодоверба, силни комуникациски и менаџерски вештини, креативно и иновативно размислување, истрајност пред неуспехот, подготвеност за преземање ризици, отвореност за промени и израмнето главоболство и реактивност во време на криза.

## 10. Резиме

Модулот 2 се однесува на меките вештини потребни на работодавците и персоналот кој работи на човечки ресурси и регрутирање со цел да се поддржи аутистичниот персонал во текот на целиот циклус на вработување (Интервју – Вработување – Развој – Задржување) во текот на целиот циклус на вработување. Меките вештини се лични атрибути кои ги подобруваат интеракциите на поединецот, изгледите за кариера и работата. За разлика од тешките вештини, кои имаат тенденција да бидат специфични за одреден тип на задача или активност, меките вештини се широко применливи. Меките вештини се лични атрибути кои ја опишуваат способноста на поединецот да комуницира со другите.

Од друга страна, во време на севкупно висока вработеност, намален број на работна сила и недостиг на квалификувани таленти во STEM, производството и другите сектори, бизнисите од сите големини и од различни индустрии се предизвикани како никогаш досега. Недостигот од квалификувани вработени и професионалци може да биде меѓу најголемите

ограничувања за растот и одржливоста во новата економија. Многу индивидуи од спектарот на аутизам ги имаат способностите што им се потребни на бизнисите, а со помала или стапка на невработеност приближно до 80%, тие можат да станат клучен дел од решението.

Од таа причина, поседувањето меки вештини е од исклучителна важност во процесот на поддршка на аутистичните лица во циклусот на вработување. Модулот 2 се фокусира на следните меки вештини кои се идентификувани како клучни за поддршка на лицата со аутизам во циклусот на вработување:

- Комуникациски вештини
- Активно слушање
- Емпатијата
- Решавање на проблем
- Управување со времето
- Управување со задачи
- Тимска работа
- Прилагодливост
- Креативност
- Лидерство

## 12. Користена литература:

**Cobley, Paul** (2008-06-05), "Communication: Definitions and Concepts", in Donsbach, Wolfgang (ed.), The International Encyclopedia of Communication, Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd, pp.

wbiecc071,

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781405186407.wbiecc071>

**Vain, Claire**(2021-12-15), "Different Methods of Communication", CPD Online College

<https://cpdonline.co.uk/knowledge-base/business/different-communication-methods/>

**Montemurro , Francine** (2014-11-24), "Active Listening", Office of the Ombuds, Boston University,

<https://www.bumc.bu.edu/facdev-medicine/files/2016/10/Active-Listening-Handout.pdf>

**Lishner, David & Stocks, Eric & Steinert, Steven. (2017).** Empathy. 10.1007/978-3-319-28099-8\_513-1.

[https://www.researchgate.net/publication/316582875\\_Empathy](https://www.researchgate.net/publication/316582875_Empathy)

**Goleman, Daniel** (2007) Emotional Intelligence. 10th ed., Bantam Books, 2007

<https://www.danielgoleman.info/>

**Bratton, J and Gold, J.** (2003). Human Resource Management Theory and Practice, 3rd Edition, New York: Palgrave Mcmillan.

**Nemching, Grace Don** (2021), "Problem Solving Skills", Indira Gandhi National Open University, New Delhi

<https://egyankosh.ac.in/bitstream/123456789/41771/1/Unit-4.pdf>

"A Short Guide to Time management", University of Birmingham, Library Services, Edgbaston, Birmingham, B15 2TT, United Kingdom

<https://intranet.birmingham.ac.uk/as/libraryservices/library/asc/documents/public/A-Short-Guide-to-Time-Management-web-PDF-819KB.pdf>

**Bansal, Rohit.** (2022). Time Management & Productivity for Effective Time Management.

[https://www.researchgate.net/publication/363859295\\_Time\\_Management\\_Productivity\\_for\\_Effective\\_Time\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/363859295_Time_Management_Productivity_for_Effective_Time_Management)

**Maus, Heiko, M.P. van der Aalst, Wil, Rickayzen, Alan, Riss, Uwe. V.** "Challenges for Business Processes and Task Management," Journal of Universal Knowledge Management. Volume 0, Issue 2, 2005

[https://en.wikipedia.org/wiki/Task\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Task_management)

**Cutting, Thomas (2010-03-03)**, "Relationship vs. Task Oriented Management". 3 March 2010

<http://www.pmhut.com/relationship-vs-task-oriented-management>

**Simister, Nigel** (2019-13-05), "Setting Objectives", M&E Training & Consultancy, Intrac,  
<https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2017/01/Setting-objectives.pdf>

**Arijit, Bishai** 10-01-2021, Adaptability 3rd Sem H SEC-1  
<https://www.bajkulcollegeonlinestudy.in/2020-2021/Materials%202020-21/BA%20Hons/English/3rd%20Sem%20H%20SEC-1%20Adaptability%20Arijit%20Bishai%2010-01-2021.pdf>

**Montebello, Anthony; Buzzotta, Victor** (1993). "Work Teams That Work"

**Hackman, Richard** (1990). Groups That Work (and Those That Don't): Creating Conditions for Effective Teamwork. Jossey-Bass. pp. 1–13, 479–504. ISBN 978-1555421878

[https://en.wikipedia.org/wiki/Teamwork#Effective\\_teamwork\\_characteristics](https://en.wikipedia.org/wiki/Teamwork#Effective_teamwork_characteristics)

**Cropley, Arthur**. (2011). Definitions of Creativity. 10.1016/B978-0-12-375038-9.00066-2.

**Brito, Sílvia & Fernandes Thomaz, João**. (2022). Creativity. 10.5772/intechopen.98101.

**W.C.H. Prentice** (2004), "Understanding Leadership", Boston. Harvard Business Review  
<https://hbr.org/2004/01/understanding-leadership>

**Golman, Daniel** (December 2013), "The Focused Leader", Boston. Harvard Business Review,  
<https://hbr.org/2013/12/the-focused-leader>