

# ВОВЕД

Предметот има за цел да ги запознае студентите со теориската основа и предметот на проучување на дисциплината наречена организациско однесување и развој, како и да ги оспособи студентите за разбирање и делумно практикување на дел од интерперсоналните вештини за фасилитирање, интегрирање на тимови и водење на состаноци.

Современата практики на третман на оваа дисциплина одат во правец на нејзино систематско проучување и практично пренесување. Особено деловите од областа на ткн. вештини за работа со луѓе, кои се содржински дел на оваа дисциплина, се едно од најбараните подрачја за дообука преку организирани семинари. Впрочем, се знае дека тоа е пракса и тренд и во светски рамки. Оттука, изучувањето на содржините на овај предмет, особено низ осмислени и стручно водени практикуми, претставуваат суштинска потреба на новото време. Ова, уште повеќе во услови на едно општество кон кое стремиме, а во кое се поставуваат сосема поинакви стандарди на однесување во сите сфери на животот. Имено, современите тенденции и насоките кон кои е зацртано да се движат општествата кои денес транзитираат, ја одразуваат историската борба на човекот за постигнување на вредносните системи на демократските, граѓански општества.

Концептуално, вредностите на граѓанското, слободно, пазарно општество, во средиштето го става човекот - граѓанин. Слободата во вреднувањето и слободата на изборот се суштината на новото време, а толерантноста, меѓусебното почитување, довербата, соработката, се основните насоки кои е потребно да се следат. Ваквите општествени околности, логично е да се одразат и влијаат врз менталитетот, културата, сваќањата како на поединецот, така и на организирани општествено - политички и економски структури (системи, организации, установи, институции).

Форсирањето на претприемништвото, иницијативата, тимското работење, довербата, емпатијата и разбирањето со соработниците се израз на таквото ново време. Истите, дословно се препишани од современите концепти на вредностите кои важат во граѓанските - слободни општества и како такви претставуваат суштинска база за конкретни промени во правец на прилагодување на новото. Оттука, раководењето преку (рако)водење, неминовно е да помини во водење; потчинетиот, од раководен во следбеник; индивидуалецот кон тимски играч, а неговата поединечна енергија, капацитет во синергија. Се разбира, во прашање се крупни промени, кои допираат до најдлабоките слоеви во личноста на поединецот, од кого се бара да научи да води или да следи, да соработува, толерира, почитува, сочувствува и се разбира како таков да биде во улога на корисен член на секоја организација.

Оние кои ги заговараат ваквите промени се едногласни дека буквално се, па и системот на раководење неминовно е да се промени. Се говори за инспиративниот водач кој знае да влече кон постојани промени во квалитетот на работењето. Водач за кој се бара да биде зрела, интегрирана, високо креативна личност која како инспиратор на тимот ќе знае да победува. Неговите потреби за лична, наспроти социјална моќ се помалку ќе можат да важат. Така и сега, секој од нас знае дека ако

сака да победува, мора да се опкружи со победници - што пак од своја страна, е првиот услов да се попречат усталените склоности на повеќето кои се препознаваат како желби „да се владее, да се наредува, да се контролира, да се шефува, да се попува, да ти се плашат, да се биде моќен.„

Сето тоа не значи барање против контролата и неа да ја снеса, туку барање за нејзино трансформирање во самоконтрола, која секојдневно се тестира од нашите муштерии, соработници, услужени клиентите. Смислата на оценувањето во ова време треба да значи поттик и не треба да внесува страв. Оценувањето не смее да биде во правец на пронаоѓање на виновникот, туку во правец на подобрување на изведувањето. И, не се работи за идеал, бидејќи некаде ваквиот пристап веќе е достигната реалност.

Крајно, мора да се прифати дека не може да има успешно трансформирање на организациите, доколку во целост не ја имплементираат поставеноста на клиентски насочените организации. Современата пракса и културата на однесување, кај нас, е ставена под секојдневен мониторинг на повисоки структури, поради што, неминовно е забрзано да се менува.

## **СОДРЖИНА И КОНЦЕПЦИЈА НА ПРЕДМЕТОТ**

Предметот со слична структура и содржини најчесто се среќаваат како „Организациско однесување и организациска култура,„ што според нас е сосема оправдано.

Основата за развој и појавата на овај предмет во најголема мерка се содржини и истражувања од областа на Организациската психологија. Од друга страна, деловите во кои се обработени темите за водството и моќта во целост се превземени од Социјалната психологија и Социологијата, кои се наведуваат како основа, од што произлегува и заедничката содржина.

Секако, тоа воопшто не претставува проблем и пречка, но само под услов да се разбере суштинската разлика помеѓу фундаменталните и применетите науки, а особено оние кои се во доменот на Менаџментот, чија смисла е да ја форсираат практиката за сметка на строгата академско - теориска концепција на создавање, проучување и предавање на знаењата. Едноставно, однесувањето како на индивидуален, така и на организациски план е само манифестен израз на длабоката суштината и неколкуте скриени слоеви кои го чинат организмот. Тоа е нешто кое не ја трпи стегата и исклучивоста само на теоретизирањето, туку бара сопствен практичен пример - соодветна пракса. Значи, за „однесувањето,„ не може да се зборува од чисто теориска дистанца, тоа бара повеќе да се практикува, а помалку да

се мисли. Знаењата од оваа област немаат смисла ако систематски не се доведуваат до нивото на бихејвиоралното знаење, односно ако останат исклучиво на когнитивно ниво.

Содржината на предметот е деллива на повеќе тематски области и глави, на кои им е заедничка нивната практична применливост. При изучувањето посебно ќе се акцентираат неколку клучни содржини, кои нудат исклучителна апликативност и се од посебна важност за студентите.

Предметот содржински е структуриран во неколку глави, распределени во наставни целини за предавање. При обработката на содржините е водено сметка за стандардите и барањата на универзитетската и консултантска пракса на изучување и обработка на овој предмет.

## СУШТИНАТА И ЗНАЧЕЊЕТО НА ОРГАНИЗАЦИСКОТО ОДНЕСУВАЊЕ

Во насловот додавката – и развој е всушност потенцирање на еден дел во организациското однесување, кој досега, во останатите учебници, не беше посебно издвоен делот „развој” и се зборуваше само за организациско однесување.

Развој како концепт е составен од две некакви целини:

- Организациско однесување
- Организациски развој.

Кога ќе се речеше **Организациско однесување**, и во сите други останати учебници, се подразбира дека внатре е концепиран и делот на развојот муѓутоа овде поради некакви причини се потенцира да се издвои со една посебна додавка Организациско однесување и развој.

Овај предмет е класичен менаџерски предмет. Ќе видиме понатаму дека е составен од различни други дисциплини и знаења, кој што се во областа на социолошко-психолошки науки и истражувања, и многу од знаењата кој што и досега сме ги среќавале во делот на изучувања на некој предмет на менаџментот, овде на некој начин се повторуваат.

Зошто?

Затоа што овај предмет е основата на менаџментот, всушност организациското однесување е најновата теориска мисла за организација. Како и се друго во светот на науката така и организацијата како поим, како пракса, има свои теориски основи односно постојат теории за разбирање, за објаснување и за проучување на тоа што значи организација и организациско живеење.

Сите тие теории имаат свој развој всушност ќе видиме, некои од нив онака само таксативно ќе ги наброиме, некои и подетално ќе ги запознаме, меѓутоа тој историски развој на организацијата и организирањето веќе завршува со најновата теориска мисла која што се нарекува : „Организациско однесување и развој “ односно тој така наречен миливилистички коцепт на организацијата.

## Зошто е значаен овај предмет?

Организациското однесување е класична менаџерска дисциплина и основа на менаџментот. Што е менаџмент? Менаџментот не е ништо друго туку способност да се работи со рацете на другите луѓе. Ќе признаете сега дека всушност таа способност за работење со рацете на другите луѓе, подразбира определени знаења за и околу однесувањето на другите луѓе т.е. оној, кој сака да биде добар менаџер и добро да работи со луѓето, потребно е да го разбира нивното однесување. Токму во тоа е суштината на значењето на овај премед таканаречен *Организациско однесување*.

Менаџерите не ги извршуваат задачите туку тие ги планираат, ги организираат, ги водат и ги контролираат другите луѓе. Тоа се класичните менаџерски функции.

### Што работи менаџерот?

Менаџерот:

- планира,
- организира,
- води и
- контролира.

Тоа се класичните четири функции кои во овај предмет се разработуваат.

Ќе имаме теми од областа на Водството, од областа на Организациона структура, Организациона култура, Организационски развој и итн.

Грите менаџерски вештини и способности кои што треба да ги поседуваат менаџерите се:

1. Технички вештини
2. Интерперсонални вештини
3. Концептуални вештини

#### Технички вештини.

Тие не се поврзани со техниката, како техника, како она што се изучува за Техничките факултети, туку секоја професија си има своја техника, или технологија на работа. Се однесува на тоа дека ако сум менаџер во школото тогаш техничките аспекти на менаџерската работа значат работа, менаџирање и водење на она што значи училиште. Ако сум професор моите технички знаења се од областа на како го пренесувам знаењето, како ги правам и како ги изведувам истражувањата. Значи техниката е поврзана со начинот на кој се изведуваат работите.

#### Интерперсонални вештини

Тоа се вештини за работа со луѓе.

#### Концептуалните вештини

Тоа е всушност големата слика на способност на еден човек да прави добра проценка, способност кориснички да се пристапува кон работите, да може да направи концепт да се подразбира што е она целосходно на определена активност ,определена задача, да знаете каде таа цел ќе не однеси.

Добриот менаџер неопходно е навистина мора да ги познава луѓето со кој управува за да знае да работи со нив .

Цел на предметот е да постанеме свесни за значењето на луѓето во организацијата и нивното однесување во организацијата. Да сватиме дека **секоја организација без луѓето апсолутно не претставува ништо**. Онаа, кое всушност овој бихејвиорален концепт како современа теорија на организација го заговара, е тоа дека луѓето се најважниот ресурс и токму заради тоа треба да сме свесни за значењето на луѓето и нивното однесување во организацијата и колку е тоа важно.

Да се запознаеме со причините, факторите, манефастациите и последиците на однесувањето како и можните начини на управување со нивното однесување.

Да се помогни да се совладаат некои од практичните вештини со кој може да се влијај на однесувањето на луѓето во организациите.

Ќе видиме кои се тие вештини што можат да бидат совладани за да постанеме успешен водач или успешен менаџер, тоа се менаџерски вештини.

Една од тиа вештини беше и комуникациската вештина:

- добро да знам да комуницирам,
- добро да знам да преговарам.
- добро да знам да составувам тимови,
- да водиме тимови и итн.

Сето тоа е дел од овај предмет, меѓутоа заради определени причини кај нас на нашиот факултет тие предмети всушност се издвоени, односно тие содржини се издвоени како посебни предмети и некои од вас веројатно ги полага Деловни комуникациски вештини, Тимови и тимска работа всушност кај нас се изучуваат како посебни предмети иако се дел од оваа целина на знаење со еден збор наречен *Организациско однесување*.

### **Кратки мудрости кои ја одразуваат суштината на организацијата**

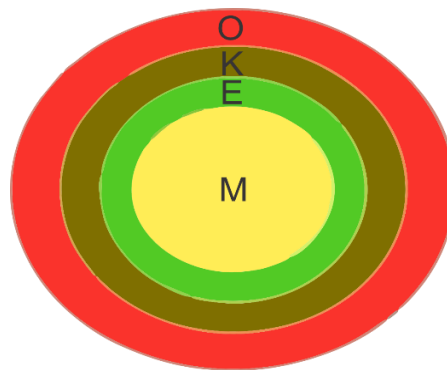
„Организацијата постои само поради една работа - да им помогне на луѓето да ги постигнат целите, кои сами не би ги постигнале“ - **Robert Waterman**

„Организацијата е уметност на постигнување на необичното со помош на обичните луѓе“ - **Jonas Riderstrale и Kjel Nordstrom**

## Нивоа на индивидуално функционирање

Секој човек на оваа планета независно на сите карактеристики функционира во својата личност на 4 нивоа:

1. **Бихејвиоралниот** - однесувањето е видливиот т.е најманифестниот дел од личноста,
2. **Когнитивен дел** (сознаен дел) - дел на знаења, перцепции, искуства, меморирањето и др.
3. **Емоции** - се согледуваат преку манифестниот дел (однесувањето).
4. **Конативен дел** – моторот, динамиката на личноста.



**Организациското однесување** не е прост збир на индивидуални однесувања на членовите во која било организација т.е организациското однесување го форсира менаџментот во организацијата и го гради со вработените.

По предметот „Деловни комуникациски вештини“ зборуваме за комуникацијата како алатка ка менаџерот. Кај менаџерот друга алатка освен адекватната комуникација и интерперсоналните односи што ги воспоставува и нема. Комуникација е таа алатка којашто треба да ги пробие овие сфери да стигне до делот на личноста кој што се вика мотиватор или мотивациско ниво на личноста и за да се придвижи човекот во посакуваниот правец во којшто треба да оди и очекувано е да оди таа организација.

Дел од овај предметот и кажавме дека е организациската култура. Организациската култура не е ништо друго туку тоа е онаа втората страна опачината од оределена медаља, односно на лидерството.

Што е лидерството, што е водството, што е менаџментот, тоа се делови коишто подоцна ќе ги доприме. Како ќе ја препознаеме културата? Па има различни типови на култури, меѓутоа она кое што е најважно да се запамти е дека секоја различна култура генерира определена организациска клима. Значи определен тип на лидерство генерира определен тип на менаџмент што генерира определен тип на организациска култура. Каков тип на менаџмент имаме таква организациска култура се очекува и се гради внатре во организацијата, а каква што е културата таква ќе види организациската клима.

Односно таа климата, е оној дел којшто не се гледа но кој што се чувствува. Ако денеска влеземе во 10 различни организации, уште на самиот влез можеме да препознаеме каков е лидерот, односно каква клима има внатре во организацијата. Дали е средено, дали е автократ, дали е либерален, дали е демократ, дали води сметка за средината во којашто се работи, дали е пријатна атмосферата, дали има нарушени меѓучовечки односи, итн. итн. Организациската клима всушност веднаш можеме да ја препознаеме и таа е резултат на она што е организациската култура, а организациската култура произлегува од начинот на однесувањето на водството на менаџментот во една организација. Значи овој предмет како организациско однесување има еден посебен дел којшто зборува токму за културата,

за типови на лидерство - кој што генерира определен тип на организациска култура или однесување.

Однесувањето е помал дел од културата и каква што ни е културата такво ќе ни биди и однесувањето тоа е исто пресликано од она што значи национална култура национално однесување на македонецот. На пример во традицијата каков е македонецот и ќе наредиме определни карактеристики. Од каде тоа произлегува?! Од традицијата. Традицијата е всушност дел од културата и обратно тие се некои елементи кои што се организациски пресликани. Значи културата го генерира однесувањето.

Културата пак е составено определи вредности и ставови размислувања. Имиц компанијата итн. Од тоа ќе се генерира и ќе се гради однесувањето на секоја личност во организацијата. Ова се изучува како посебна главата на овај предмет. Ние, Македонија како држава припаѓаме на европската култура и цивилизација. Прифаќаме каква е таа во својот поглед на светот - таа е нашата култура: материјалистичка култура. Ние припаѓаме на оние општества каде што погледот на светот е материјалистички. Оние општества со идеалистички поглед кон светот на поинаков начин се организирани, на поинаков начин се разбираат и на поинаков начин ги градат односите внатре во компаниите итн.

Секако, тоа е повеќе карактеристично за земјите од источот како Јапонија, Кина, Тајван итн. Но и таму има наплив на странски компании - бидејќи знаеме дека сите најмоќни амерички компании се преселија во Кина. Така да, полека и во Кина се навлегува таа наша европска култура и цивилизација - која пред се е материјалистичка и тоа понатаму влечи определени консеквенци, па можеме да заклучуваме одредени заклучоци за патот по кој одат тие култури.

Понатаму овај предмет се интересира за организацијата и како таа работи. Се проучуваат односите помеѓу луѓето, работата, извршувањето на задачите, нивното просторно и временско усогласување и се следи односот на трите елементи.

Се изучува од **аспект на човекот, од аспект на групата и од аспект на опкружувањето**. Значи, тоа се всушност интересите и целите кои што ги поставува овај предмет. Се изучува човекот во организацијата, се изучува групата и организацијата и се изучува опкружувањето во кое што се наоѓа организацијата.

Човекот - тоа е тој првиот аспект од трите елементи, затоа најпрво ќе ги видиме Теориите за човечката природа, а потоа ќе се запознаеме со Теориите за организацијата и за групата и на крајот ќе зборуваме малку за опкружувањето и зошто е потребен и неминовен постојаниот развој.

Имено, сите организации денес живеат во едно турбулентно опкружување и мора да се менуваат. Организациите кои што мислат дека од денес за утре ништо не треба да сменат се организации коишто се губитнички на долг круг. Денеска во современото време на живеење апсолутно развојот е компонента која што е калкулирана во секојдневно. Постојаните промени само гарантираат определи успех. Затоа што опкружувањата ни се тубулентни мора постојано да се менуваме. Тоа најдобро се гледа во информатичката и мобилната телефонија.

Се исфрла определен модел, меѓутоа следната генерација веќе е спремна за да излезе на пазар и на тој начин си конкурираат меѓу себе компаниите. Оној кој не прави промени постојани и кој што не го вкалкулира развојот во своето работење, апсолутно не на долги патеки, туку за една година ќе биди претркан од конкуренцијата и едноставно ќе нема место за него на пазарот.

Од аспект на групата и од аспект на организацијата како теми на предмет кој го проучуваме се; водството како посебна глава, понатаму групната динамика, вештините на фасилитирање, граѓање, интегрирање, преговарање, посредување - тоа се тие типовите на комуникацијата кои се изучуваат и како посебни предмети.

Понатаму на третото ниво се изучуваат: организациската структура, дизајнот на организацијата, комуникацијата помеѓу деловите во организацијата, промените, квалитетот на промените, како да се водат, итн. а круна на се е менаџментот на човечките ресурси како што гледаме. Еве овде ја гледаме целата таа структура на предметот на организациското однесување.

Слика 1. Структура на Организациското однесување





# ТЕОРИИ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА И НА ЧОВЕКОВАТА ПРИРОДА

Претходната слика е основата каде што е прикажана структурата на нашиот предмет - организациското однесување. Всушност, тука е прикажана таа организацијата со човечките „инпути“ и човечките „аутпути“. Она кое што беше значајно да го запаметиме и нешто кое што постојано ќе го повторуваме кога ќе го видиме овој слајд, е тој дека организациското однесување не е ништо друго, туку најновата теорија за организацијата која што организацијата ја набљудува од трите аспекти:

- индивидуално ниво
- групно ниво и
- организациско ниво

Од индивидуално ниво, тоа се знаењата каде супериорна е една фундаментална наука што се вика психологија, од групно ниво се собрани знаењата кои што се од социологијата, и на организациско ниво се како круна на организациското однесување, гледаме дека и менаџирањето со човечките ресурси.

***„Рационално координирање на активностите на определен број на луѓе, поради постигнување на некои заеднички цели и намери, и споделба на работата и функциите и преку воспоставена хиерархија на одговорност и авторитет“.***  
**Едгар Шеин**

Сè е дадено во оваа дефиниција и кога ќе ја разглобиме ќе видиме дека таа всушност е составена од неколку елементи кои што се базични претпоставки за постанокот на организацијата. Таа зборува дека организацијата е нешто што има заедничка цел, организацијата е нешто кое што базира на поделби и диференцирање на работата. Таа работа која што ќе се подели ќе се диференцира на различни работни места и различни работни задачи, мора повторно да се собери на едно место, а тоа собирање на едно место, всушност се прави преку координацијата на активностите, сето тоа се контролира и надгледува и за сето тоа да функционира, мора да постои определена хиерархија на авторитетот. Ова беше всушност, разбиена претходната дефиниција на авторот Едгар Шеин. Организацијата е рационална координација на активности на определен број на луѓе, заради постигнување на одредени заеднички цели, низ поделба на работата и функциите, а преку воспоставена хиерархија на одговорност и авторитет. Тоа е организацијата според авторот Едгар Шеин.

Организацијата како поим и зборот организација доаѓа од грчкиот збор „органон“, што значи средство или алатка. Тоа е една алатка или „органон“. За што е алатка организацијата? Па за остварување на некоја цел, која што сами не можеме да ја постигнеме. Се здружуваме, си ги поделуваме активностите според некоја логика, потоа ги собираме повторно, тие диференцирани, тие различни активности кои што ги правиме, едниот стружи, другиот кова итн., за да направат брод. Ете тоа е тоа, не дека еден човек

сам, не може тоа да го направи, меѓутоа тоа многу побрзо ќе го направи, со многу помал вложен труд, ако си ги поделат активностите, и ако работат тимски, за многу пократко време. Тоа се всушност тие базични претпоставки на организирањето, зошто ние се организираме, за да заштедиме во време и за да заштедиме во енергија. Значи тоа е алатка за нешто да сработиме. Тоа е значењето на зборот организација.

Во секој случај, паралелата помеѓу организацијата и живиот организам, апсолутно ни е многу јасно, од каде таа аналогија: команден центар, органи за врски, извршни органи. Сето тоа е структурирано по аналогија на живите организми. Кога ќе речеме „кој е во менаџментот?“, менаџментот е „главата“ на една организација, „телото“ всушност, „рацете“ итн., дури и дефиницијата за менаџментот, ја направивме аналогијата со „рацете“. „Кој е менаџер?“, оној кој што работи со рацете на другите луѓе. Апсолутно, паралелата помеѓу организацијата и живиот организам е многу едноставна по принципот на многу едноставна аналогија.

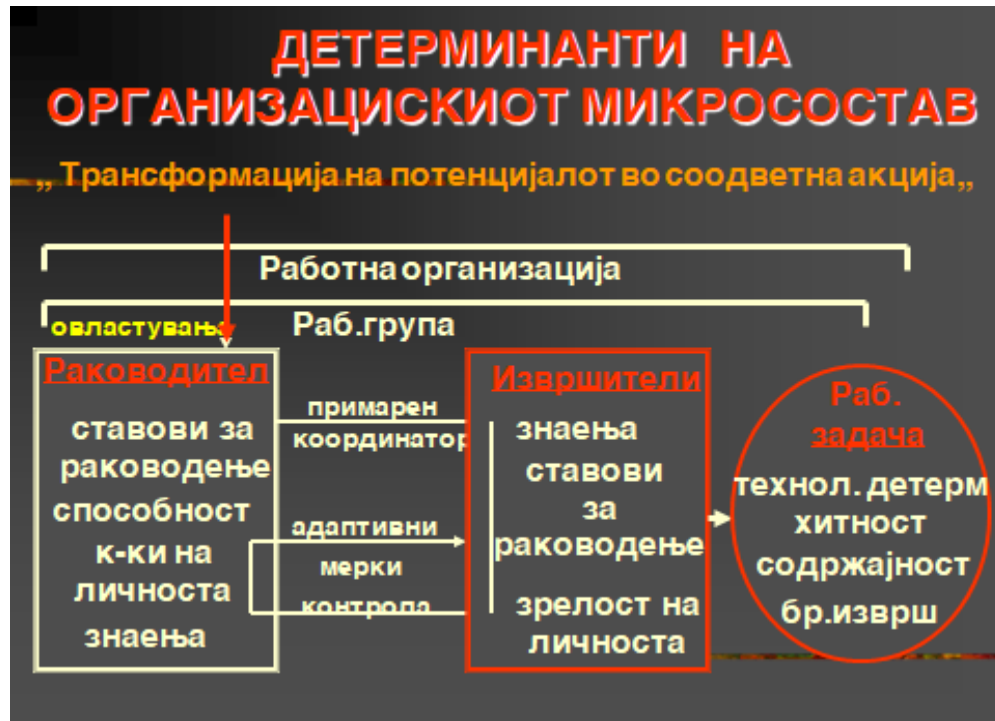
### **Какви организации постојат?**

Прво се делат во поширока смисла, секој облик на здружување на луѓето за разрешување на некои заеднички цели, се нарекува организација во поширока смисла. А во потесна смисла, организација е оној облик на здружување, заради постигнување на економските цели.

### **Детерминанти на организацискиот микро-состав**

Детерминанта е некаков составен елемент. Кога еден елемент ќе го разбиваме на поситните делови: атоми, протони, неутрони итн., ќе стигнеме до најситниот микро-состав на една творба. Исто по тој принцип, ако една организација од било кој тип и вид, ја разбиваме на најситните елементи, на тоа микро-ниво, на тој микро-состав ќе добиеме дека секоја организација е составена трите компоненти: **раководител, извршител, работна задача.** Значи, детерминантите на организацискиот микро-состав на секоја организација, без разлика од кој вид и тип е, всушност, нејзината смисла е да го трансформира потенцијалот во соодветна акција. „Чиј потенцијал?“ На вработените. „Во каква акција?“ Да се извршат некакви работни задачи. **Секоја работна задача содржи во себе под елементи: детерминираност, итност, содржајност, број на извршители кои што треба да ја извршат таа работна задача.** Од друга страна се извршителите, оние кои што нешто работат. Сите тие како луѓе си имаат свои знаења, ставови за раководење, колку се зрели како личности, колку знаење имаат да ја завршат оваа работа итн. И од друга страна има некој кој што нив ги раководи, кој што исто така како секој човек има свои ставови за раководење, способности, карактеристики, знаења. „И што треба всушност да се направи?“ Треба овие три елементи, всушност, да имаат ист замаец, за да бидат успешни треба да се разбираат. **Раководителот во секој случај е тој примарен координатор, којшто прави адаптивни мерки, контролира, воведува некакви мерки за контрола, ги насочува адекватно извршителите за да сработат некаква работна задача.** За тоа постојат некакви овластувања, зададени врз основа на некаква хиерархиска позиција. Значи, основните елементи се работна организација, работа група и на примарното ниво на тој микро-составот се овие три лица, три елементи.

Слика 2. Детерминанти на организацискиот микро состав



## ТЕОРИИ НА ЧОВЕКОВАТА ПРИРОДА

Започнуваме со теоријата на човечката природа. Сите теории поврзани со човечката природа авторот Шејн ги групирал во некакви четири категоризирани групи. Групи во кои се поделени.

- \* ЧОВЕКОТ КАКО ПРЕТЕЖНО РАЦИОНАЛНО ЕКОНОМСКО БИТИЕ
- \* ЧОВЕКОТ КАКО ОПШТЕСТВЕНО БИТИЕ
- \* ЧОВЕКОВО БИТИЕ ВО КОЕ ТЕЖНЕЕ КОН САМОАКТУАЛИЗАЦИЈА
- \* ЧОВЕКОТ КАКО СЛОЖЕНО БИТИЕ.

Првата група е група во кој човекот го гледаат како РАЦИОНАЛНО ЕКОНОМСКО БИТИЕ (голема група на многу различни теории), во втората група го гледаат како ОПШТЕСТВЕНО БИТИЕ, третата група е група во која ЧОВЕКОВОТО БИТИЕ тежнее кон самоактуализација тоа е така наречен хуманистички пристап, и четвртата и последна група е група во која се кажува дека човекот е едно СЛОЖЕНО БИТИЕ по принцип на еклиптика.

За првата група на теории човекот е претежно **рационално економско битие** и се базира оваа група на базата филозофска така наречениот хедонизам. Хедонизам претставува еден хедонистички правец во филозофијата и тој претставува задоволство. Хедонист е оној човек кој граби кон задоволство и сака да бидат задоволени неговите мотиви. Тој е човек кој животот го сваќа на тој начин. Тоа е еден цел правец во филозофијата и е една основна филозофска база која помогнала за да се изградат сите овие групи на теории и дека човекот пред се е **рационално економско битие**. Исто така се кажува дека човекот прави проценка на сите свои можни акции и во склад со своите лични интереси превзема чекори и одлучува да ги одбери само оние интереси кои би му донеле некаков придонес и најголема корист лично него. Претставници на оваа теорија е **Мек Грегор и неговата X теорија**.

Ако си припадник на оваа група на теоретичари и кој размислуваат на овај начин, тие им препорачуваат на менаџерите некакви практични чекори во водењето на луѓето во организациите и заради тоа тука се споменати овие теории за човечката природа. Теориите за човечката работа се споменати за да се знае како луѓето да се постават како менаџери кон основната алатка односно кон оној кој е наш микро состав. Елементи на микро состав се:

**\* РАКОВДИТЕЛИТЕ**

**\* ИЗВРШИТЕЛИТЕ**

Тие се елементи на организацискиот микро состав. За да знаеме како да работиме со нив и да можеме да ги разбереме ние треба да тргнеме од некаква теорија. Ако тргнеме по теоријата која вели дека човекот е едно рационално економско битие тогаш таа теорија со нејзините основни сфаќања превзема и практикува практични чекори кои им се препорачуваат на менаџерите. Човекот е поттикнат од некои постулати и како тие се спесифицираат. Како прв пример се земени **економските поттикнувачи** односно **парите** Човекот е мотивиран од материјалноста. Секој човек ќе рече дека работи за пари и исто така ќе рече дека работи за плата и ништо друго не го интересира. И ќе прави работи што најмногу ќе му донесат пари. Исто така економските поттикнувачи се во исклучива контрола на организацијата и поради тоа човекот е пасивен субјект кој е насочен, мотивиран и контролиран. Парите кои се прават се чуваат кај работодавачот поради тоа човекот односно оној кој работи не може да побара пари колку тој сака, туку може да побара само онолку пари за колку се договорил да работи на почетокот. И поради тоа човекот е само пасивен субјект.

Човекот освен тоа што има потреба за пари пред се тој е рационално економско битие и тој има пред се други мотиви други аспекти во животот ,а тоа се **ЕМОЦИИТЕ И ЧУСВСТВАТА**, но на работното место тие се занемарени односно тие не треба да се толку битни.

Емоциите на работното место треба да се попречувани и да се држат под контрола. На пример на запад работодавачот не го интересира дали детето ви е болно или не, дали мајката ви е болна или дека треба да ја носите на болница и други случаеви. Работодавачот еднаш двапати ќе попусти но третиот пат ќе добиете отказ, бидејќи ќе ве гледа како човек кој емоциите ги вклучува на работното место, а во овие делови се кажува дека човекот е само рационално економско битие и ќе ги оддели оние активности кои ќе му донесат приход. И работодавачот му кажува на вработениот дека работник кај кој побитни се емоциите не е потребен во фирмата. Организацијата може и мора да биде така поставена за да ги неутрализира човечките емоции кој се непредвидливи.

Пример во сегашната ситуација со случувањата со COVID 19 се случува апсолутен продром и хаос, докторите ја вршат својата работа и без разлика на тоа колку пари добиваат самите доктори после одредено време почнуваат да работат со емоции односно доаѓаат до степен каде се запрашуваат дали да останат на работното место или да ја напуштат својата работа бидејќи повеќе им се битни своите блиски отколку парите.

После сето кажано гледаме дека теоријата за тоа дека човекот е рационално економско битие не држи многу вода бидејќи има многу ситуации во кои луѓето не можат да се придржуваат до кажаната теорија. Но сепак можиме да кажиме дека организациите во другите земји во ерата на капитализмот сепак веруваат во таа теорија и функционираат луѓето според неа.

**Општи и основни принципи кои се препорачуваат да се користат за раководење кои произлегуваат од поставките и постулатите на теоријата:**

- **Доколку си менаџер во една таква компанија во која се користи теоријата мора да се води според таја теорија**
- **Организацијата во буквална смисла ја купува твојата физичка сила**
- **Луѓето кои работат во таквите организации едноставно се купени од самата компанија**

И бидејќи добиваш плата и економски дограм мораш да ги исполнуваш и да ги извршуваш наредбите кои ти ги зададе. Организацијата смета дека треба исто така да ја заштити организацијата и своите вработени од така наречените ирационалности кои ги поседуваат сите луѓе со помош на систем на авторитет. И покрај се тој систем очекува покорување и почитување без разлика на се.

Но сепак, како што ќе видиме понатаму постојат организации односно пред се теории кои сметаат дека човекот е сепак **ОПШТЕСТВЕНО БИТИЕ** и дека има право понекогаш да вклучи емоции.

Постојат значи теории кои што веруваат дека всушност дека **човекот пред се е општествено битие**, и тие теории и тие менаџери всушност кои што веруваат во оваа потставка во оваа теориска мисла на поинаков начин работат со своите вработени. Како претходно што беше основната база во филозофијата хедонистичкиот принцип во филозофијата кај претходната група теории, осека теориска-емпириската база потекнува од тие така наречени хоторнски експерименти. Тоа се експерименти кое што ги правел авторот Елтон Мајо во 20 години од минатиот век. Помалото град Хотон близу до Чикаго во една фабрика за произведување на електрична опрема, сијалици произведувале и електрични некакви елементи произведувале вработените, таму и ги правел основните експерименти. Ќе ги видиме понатаму и ќе збориме малку за тие хоторски експерименти.

Општиот постулат човекот претходно рековме дека пред се е рационално економски битие овде гледаме дека општиот постулат вели: “Човекот е пред се е општествено битие, кое својата суштина е остварува преку социјалните контакти.” Што сака со тоа да кажи? Сака да каже дека групата, социјалните контакти се многу важни во продуктивноста во работењето. И од тука од овој општ постулат се специфицираат други поставки на кои треба да внимаваат менаџерите кои што всушност се дадени во тие организации кои што се поставени на принципи и кои што веруваат во некаква поинаква прагма. Претставници се Елтон Мејо и авторот Трист, кој што во 50-тите години од минатиот век истражувал во работењето продуктивноста во работниците во рудниците во Англија.

Одиде сега да ги видиде тие Хоторските експерименти, изведувани во градчето Хоторн, близу Чикаго. Што велат тие? Значи истражувањето на вработените во таа електрична компанија во Чикаго во 20 години од минатиот век. Методот е интервјуирање и набљудување на работното место, а цел е проучување на ефектот на светлината врз продуктивноста, меѓутоа не било само светлината, не манипулирал само со јачината на светлината во халите, туку и со топлината и со разни други физички карактеристики на работното место. Значи што правел овој Елтон Мајо? Изведувал едно многу едноставно интервју. Ги манипулирал, односно ги менувал работните услови и гледал кога во кој услови работниците повеќе се продуктивни. Дали подобри физички услови, при подобро светло, поубава топлина, подобра загреаност и дали тоа и колку влијае на продуктивноста кај вработените. И од тука како индиректен како нус заклучок дошол до следново.

Во ситуации кога се работи со луѓе детерминантите на однесување се малку покомплексни. Што сака да кажи? Сака да кажи всушност тој 3 години работел и проучувал таа продуктивноста на вработените. Која светлина, која топлина, која оддалеченост, која бучава најмногу ја попречува продуктивноста на вработените. И заклучил дека во ситуации кога се работи со луѓе во една фабрика, детерминантите не се така едноставни, сака да кажи дека со чисто едноставно манипулирање на светлината неможиме да ја подобруваме или намалуваме продуктивноста или со манипулирање на топлината со такви по едноставни елементи да очекуваме дека нешто можеме да смениме. Кога работиме со луѓе вика: “Мотивацијата и моралот на работната група има пресудно значење врз продуктивноста.” Како дошол тој до овој заклучок? До овај заклучок дошол на следниов начин.

Многу интересно забележал тогаш кога условите за работа во таа фабрика во Хоторн овој автор Елтон Мајор со знаење на раководството во секој случај, ги правел да бидат многу полоши, да работат при помала светлина, во многу поладни работни хали итн. Што се случило? Се случило многу неочекуван момент продуктивноста почнала да расте. Зошто? Па затоа што почнале луѓето да се групираат, почнале едноставно да се насочени кон себе, за да се затоплат можеби или заради х други причини. Почнуваат едноставно многу повеќе да комуницираат кога условите се малку потешки, тогаш почнуваат да си помагаат луѓето. Тогаш кога почнуваат да си помагаат луѓето, едноставно мотивацијата и моралот на тимот почнува да расте и на тој начин и продуктивноста се зголемува. И многу сега некакви неочекувани заклучоци за во тоа време биле, меѓутоа во тоа нели произлегло сега ова како заклучок, дека многу важно е кога работиш со луѓе да внимаваш на групата и на тимот, а не на секој поединец. И ова кое што како заклучок тој го добил го потврдил многу пати, во следни истражувања и други фабрики на истиот тој начин и во 1930 година конечно заклучил дека продуктивноста е во право пропорционален однос со тимската работа. Што сака да кажи правата пропорција? Дека колку повеќе тимски работат толку повеќе продуктивноста расте. И токму заради тоа, тимовите и тимската работа е еден голем дел и многу важен дел на кој што денеска се води сметка во сите современи организации и компании, каде што ќе работите и каде што се работи.

И сега претпоставките кои што произлегуваат од овие негови заклучувања на авторот Елтон Мајо, еве ги тоа се тие претпоставки за човековата природа дека

- примарно е мотивиран човекот од општествените потреби и своето чувство за идентитет го развива во интеракција со другите.



- работата со оглед на отуѓеноста го губи приматот како главен критериум за развивање на идентитетот кои сега се гради во помеѓу човечките односи на работното место, вработениот човек е повеќе осетлив на стимулот од неговата група на соработниците, отколку на стимулусите дразбите кои доаѓаат од раководството.
- човекот е толку осетлив на стимулот од раководството колку што е способно раководството да ги евидентира неговите социјални потреби и потребите за припадност.

Овие претпоставки на човечката природа не треба да ги учите на памет во никој случај. Она кое треба да го научите е тоа да знаете што се експериментите во Хоторн и да ги знаете овие првите некој дека се претставници Елтон Мајо, кој е основниот постулат и дека се тоа некој Хоторски експерименти за таа втора група на теории, кои што вика дека човекот е пред се општествено битие. Овие работи понатаму едноставно ќе ги занемарите претпоставките за човечката природа. Од тука произлегуваат некакви пристапи во раководството како и претходно спомнавме дека што им се препорачува на менаџерите врз основа на оваа група на теории. Им се препорачува следново:

- Внимавај секогаш на групата не само на поединецот.
- Внимавај на луѓето, а не само на работата.
- Немој да бидеш само контролор туку посредувај меѓу твоите вработени и управата да те доживеат како дел од нивата група да им бидеш водач.
- Мора да ги разбереш нивните чувства и потреби и да работиш во согласност со нив и да ги прифатиш како целосно како една алатка која што ти е користиш, ама се луѓе со сите свое рационалности и ирационалности, не можеш да ги занемариш нивните чувства.

И ова кое што е многу важно и кое што е многу убаво кажано: Иницијативата препушти ја во групата немој многу да детализираш, остави ги и кажи им која им е целта што треба да сработат и тие како група ќе си се најди начин и ќе си се организираат. Значи тогаш кога надгледуваш и си водач на некаква група немој многу да им висиш над главата тоа сака да каже. Кажи им денес што очекуваш од нив и тие тоа ќе го сработат, ќе си се организираат ќе го најдат модусот! И кај нив кај нивата група во нивниот тим остави ги сами да се организираат и да го сработат она кое од нив го очекуваш. И навистина колку повеќе им се доближуваш на луѓето како луѓе им пристапуваш, колку повеќе ги оставаш едноставно да се самоорганизираат и да работат во својот тим со своите соработници кои што ги познаваат, едноставно многу побрзо и многу полесно и многу на поубав начин со помалку конфликти ќе доаѓаме до посакуваните цели и тоа исто така многу пати е повторено.

Следната група теории се оние кои го застапуваат ставот дека човекот пред се **тежнее кон самоактуализација**. Филозофската база на овие теории е хуманистичкиот правец во филозофијата, а општиот постулат вели:

„Човекот има потреба да се самоактуелизира, односно да ги употреби и развива своите потенцијали. Од причини што работата е строго специјализирана и тој не учествува во сите сегменти на процесот, тој е депримиран и фрустриран”

Претставници се авторите: Арджирис; Мек Грегор со својата Y теорија – која вели дека „Вработените за сакаат работата, креативни се, сакаат одговорност и можат сами да управуваат со своите постпки” и **Абрахам Маслов, познат по неговата Теорија за**

мотивација во која сите мотиви ги групира во пет нивоа преставени во облик на пирамида и уште додава следни неколку поенти кои во скратена форма велат:

- Постојат пет нивоа на мотиви
- Луѓето се мотивирани најпрво од основните кои се исклучуваат по нивното задоволување
- Секој човек сака да постигне степен на автономија и независност во работата
- Човекот првенствено е мотивиран од внатре, следејќи ја дадената шема на мотивацијата
- Не постојат суштински конфликти меѓу вработените и организацијата
- Слободниот човек стреми кон самоактуализација што не е во спротивност со стремежот за продуктивност на организацијата

Соодветната стратегија за менаџирање која произлегува од оваа теорија препорачува:

1. Мотивирањето е внатрешно. Треба да се бараат само оние начини како да се создадат поволни услови во организацијата за да се покрене тоа
2. Улогата на менаџментот е слична како и во претходната теорија. Тоа не е само копше за мотивирање и контрола, туку раководителот е посредник меѓу акцијата и потребите на работниците.
3. Менаџерот треба да дозира и делегира одговорност врз основа на проценката колку и кои од вработените се подготвени да прифатат.

Слика 3. Пирамидата на Маслов





## Значи, што е тоа самоактуелизација?

Тоа е поим воведен од Абрахам Маслов, психолог инаку и значи само постигнување, односно остварување на сите оние потенцијали што ги имаме ние како луѓе. Како што рековме, филозофската база е хуманистичкиот правец во филозофијата и општиот постулат порачува дека човекот има потреба да се самооствари, да се самоактуелизира, односно да ги употреби и развива своите потенцијали кои што ги носи, со кои што е роден. Но, секој не стигнува до тоа ниво за жал. Од причина што работата е строго специјализирана, тој не учествува во сите сегменти на процесот, па е депримиран и фрустриран, заради што и треба да му се даде можноста, да се поттикне неговата внатрешна мотивација, во која што верува овој правец и овој психолог - дека секој човек има два моменти на мотивација. Можеме да го мотивираме со надворешни мотиватори, со давање повеќе пари – на пример, или можеме да го мотивираме, односно да ја допреме таа негова внатрешна мотивација, со цел тој да работи заради тоа што ја сака работата и сака да се самооствари, односно има вродена потреба да се самоактуелизира.

Теоријата како што се гледа погоре во шемата и која што веројатно сите и досега сте ја виделе, зборува за тие пет нивоа на мотиви. Луѓето најпрво се мотивираат од основните мотиви, кои се исклучуваат по нивното задоволување. Ете како тие пет нивоа на мотиви изгледаат: физиолошки, за сигурност, социјални мотиви, лични мотиви и мотиви за самоактуелизација односно за самодокажување. Смеслата за оваа теорија вели дека на прво ниво постојат некакви базични физиолошки потреби, или мотиви кои што го придвижуваат нашиот вработен. Потоа се мотивите за сигурност, сигурно работно место, сигурна плата. Социјални, за дружење. Лични, за почитување за некаков статус, за сакање во групата. И самодокажувачките, односно мотивот за самоактуелизација.

Потребно е според Маслоу да му се овозможи слобода на вработените да стигнат до она ниво до кое што тој едноставно е спремен да оди. Секој од нас има некаков потенцијал кој што ако ни е дадена слободата, ако внатрешно сме мотивирани, ние можеме да го достигнеме. Само потребно е да се најдат тие елементите, на кој начин некој ќе ја допри таа наша внатрешна мотивација, а тоа најдобро се остварува преку давањето на поголема слобода во одлучувањето на вработените, да бидат креативни, да го работат она кое што најдобро умеат да го работат.

Соодветна стратегија произлегува и овде, во оваа теорија, е главно насочена кон тоа мотивирањето пред се да е внатрешно. Треба да се бараат начините како тоа да се создаде, како тоа да се поттикне, како да се создадат тие услови во организацијата кој што тоа сето ќе го покренат. Улогата на раководството нормално е слична како во претходната теорија, да не биди само контролор, копче за мотивирање и контролор, туку да биде и посредник меѓу опцијата и потребите на вработените и раководителот. Треба да дозира одговорности врз основа на проценката на колку и кои од вработените се подготвени да прифатат, односно се применува принципот на делегирање.

Тоа подобро ќе го забележиме во делот на теориите на водство, бидејќи не сите вработени имаат внатрешна мотивација. Тоа е тој внатрешен **локус на контрол**, за тоа ќе зборуваме подоцна.

Кои се тоа луѓе кои имаат внатрешен локус на контрола?! А кои се оние луѓе кои имаат надворешен локус на контрола?! Тоа е поврзано со прашањето: Каде се нивните мотиватори? На што повеќе реагираат? Како работи нивниот внатрешен мотор? Дали се

внатрешно мотивирани луѓе - работат затоа што сакаат некоја работа, па велиме дека се тоа луѓе кои што имаат интерен, или внатрешен локус на контрола, од внатре се контролираат сами себеси и не треба никој да ги надгледува. И оние луѓе кои што имаат екстерен локус на контроли, надворешно мотивирани, оние кои што се мотивираат од надворешни мотиватори – без разлика дали се тоа награди, или казни. Тоа зависи од нив сами и од работната средина. Имајќи го во вид сето тоа раководителот треба да дозира одговорности врз основа на проценката кај кои луѓе како треба да пристапува. Секако за ова ќе зборуваме и во делот на водството.

Последна група теории е онаа во која човекот се набљудува како **сложено битие**, а познати теоретичари во овај дел се Шејн и Мек Клиленд со својата **Теорија за мотивација** и посебно познат по истражувањата на **Мотивот за постигнување**.

Како и претходните и оваа група теории базираат на еден основен постулат, а тоа е **сложеноста и недофатливоста на човекот кој има повеќе аспекти на своето манифестирање, постоење, а кои не се опфатени со претходните теории**. Затоа, творецот на оваа поделба авторот Шеин по едноставен принцип ка еклектика (прост збир) на едно место, во една група ги собрал сите останати теории на човековата природа кои останале и не нашле место во претходните три групи.

Секако, се чини дека во многу е исправно ова стојалиште со оглед на вистинската и реалната појавност и егзистенција на човекот. Она што вреди да се истакни, а е значајно за нас е дека според овие теории мотивацијата не е нешто еднаш зададено, туку како и некои други аспекти на човековото функционирање може да се менува, воспитува, надградува.

Во тој контекст највпечатлива е теоријата на споменатиот автор Мек Клиленд, кој отишол дотаму во своите констатации дека Мотивот за постигнување е во правопрпорционален однос со економскиот развој на државите. Односно, државите во кои граѓаните него го поседуваат на повисоко ниво секако се економски поразвиени и обратно.

Интересно е дека и кај нас систематски се истражува овај мотив уште од минатиот систем и радува фактот за неговиот постојан раст мерен кај популацијата од млади лица.

Линк за достап до наши истражувања на мотивот за постигнување

[https://www.researchgate.net/profile/DraganGrueski/publication/284178541\\_Motivot\\_na\\_postignuvane\\_kaj\\_studentskata\\_populacija\\_od\\_Univ\\_SvKliment\\_Ohridski\\_vo\\_Bitola\\_vo\\_funkcija\\_na\\_nivniot\\_profesionalen\\_i\\_karieren\\_razvoj/links/564e298d08aefe619b0fac8b/Motivot-na-postignuvane-kaj-studentskata-populacija-od-Univ-SvKliment-Ohridski-vo-Bitola-vo-funkcija-na-nivniot-profesionalen-i-karieren-razvoj.pdf](https://www.researchgate.net/profile/DraganGrueski/publication/284178541_Motivot_na_postignuvane_kaj_studentskata_populacija_od_Univ_SvKliment_Ohridski_vo_Bitola_vo_funkcija_na_nivniot_profesionalen_i_karieren_razvoj/links/564e298d08aefe619b0fac8b/Motivot-na-postignuvane-kaj-studentskata-populacija-od-Univ-SvKliment-Ohridski-vo-Bitola-vo-funkcija-na-nivniot-profesionalen-i-karieren-razvoj.pdf)

# ТЕОРИИ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Основни поенти на организацијата: таа е една од најстарите и од најважните творби на човекот, таа е иманентна, својствена на човековата култура, човековата цивилизацја. Уште од самиот почеток, луѓето се групираат и организираат за да бидат поефективни и поефикасни, тоа е наречено економија на време и економија на енергија, односно, заштеда на време и заштеда на енергија. Она што може да го направи групата, на еден човек му треба многу повеќе време и многу повеќе енергија да го направи. Секој момент е апсолутно зависен и упатен на некакво организациско живеење, дури и тогаш кога не сме свесни за тоа. На пример, ако се прашаме, на какви се организации припаѓаме, многу пати не сме свесни дека припаѓаме на некаква организација, затоа што организација, не е само местото на кое работиме, ние како група припаѓаме на племето македонци, на егејците, власите итн., тоа се секако групи кои влијаат на нашето однесување, ставови, вредности, мотиви, одлуки, итн. Тоа сето го правиме заради припадноста на некоја група, која има свои традиционални вредности, кој што нас ни се пренесени, исто како и предрасудите, кој што некако го обележуваат и нашето живеење. Сите групирања кој што ни се случуваат, па и на ова несвесно ниво, секако влијаат на нашите погледи, ставови, однесувања.

## **Позитивни и негативни страни на организирањето**

Позитивни страни како што споменавме, се тоа што се задоволуваат некакви потреби, како живеење заедно да бидеме поекономични, се постигнуваат цели кои индивидуално не можат да се постигнат и сл.

Негативни страни секако дека има во организирањето, всушност се работи за некакви ограничувања кога сме во група, нашата слобода треба да ја предадеме на групата, не можеме да бидеме максимално слободни како кога сме индивидуи. Тимската работа, групната работа или организациската работа, подразбира дека треба да се прилагодиме на некакви цели, кој што не се само наши, туку се наметнати и се некакви правила, дисциплина, вредности, култура итн., кој некогаш и не ни одговараат, со тоа е одземена целосната индивидуална слобода на човекот, односно секој треба да даде дел од својата слобода, за да може да функционира успешно групата. На пример, колку би му било потешко на еден човек од Саудуска Арабија кој е научен да живее по неговата традиција, со оние долги бели фустани и турбан на главата, да живее по правилата кои ги наметнува европската култура, со костум и кравата, изглед, кој значи деловен човек. Можеби не е најсоодветен пример, но можеме да заклучиме на кој банален начин влијае групата, врз она што значи слобода на нашето лично однесување. Секоја организација бара одреден имиџ. Организациското однесување, не е збир на индивидуалните однесувањата на сите луѓе во организацијата, туку тоа е она однесување, кое што го гради водството заедно со вработените и секоја организација гради свој професионален имиџ на однесување. Во моментот кога ќе се влезе во организацијата, се заборава индивидуалното однесување и се преминува кон она однесување кое го бара од нас организацијата на која припаѓаме.

# Теориски правци во развојот на научната мисла на менаџментот

Организацијата почнува да се проучува уште во најраните фази на развојот на човештвото. Како пример од поскоро време е организираноста на војската, како фалангата, римската војска, римското царство, на кој начин биле организирани и легиите, па и организацијата при изградбата на пирамидите секако не било лесно да се изведе. Сите тие форми на организирање некаде се проучуваат кога се зборува за историскиот развој на она што значи организирање. Науката за организирање е секако од покасен датум, некаде во средниот век, кога почнува да се зборува за ова теоретско и научно истражување, односно што значи организирање, а најмногу со појавата на индустријализацијата кон крајот на 19тиот и почетокот на 20тиот век, тогаш се појавуваат тие први теории.

Први, кој се позанимавале со организирање, биле вработени, менаџери, односно како што се развивала индустријата, како се зголемувал бројот на вработени во една организација, така се појавила потребата да се направат некакви размислувања, некакви принципи, на кој начин најдобро да се организираат тие голем број на луѓе, за да можат да бидат контролирани и да бидат многу поефективни и поефикасни.

Тука се тие класични школи кои се делат на два правци: техничките елементи на организацијата кој ги истражувал инженерот Фредерик Тејлор и класичната теорија на организацијата од авторот Фајол, вработен во челичната индустрија.

Фредерик Тејлор се заинтересирал како може да ги организира вработените и ги напишал „Студијата за покретите и времето“. Ги вовел нормите на вработените, односно за која работа или производи колку пари треба да се платат и за кое време што треба да се направи и тоа се тие норми што треба да бидат постигнати од сите вработени за да им се смета плаќање по норма и извршена работа, а не по час. „Студијата на покретите и времето“ ја презентирал и пред највисоките власти во тоа време на САД, со цел да биде воведена како принцип на работа во сите фабрики насекаде, но заради некои недостатоци, таа не била прифатена.

Се вели дека Фредерик Тејлор е оној кој што се занимава со погонот, односно денешниот Оперативен менаџмент и за него можеме да кажеме дека е зачетник на Оперативниот менаџмент, а Хенри Фајол е зачетник на Административниот менаџмент, односно на она што се случува горе во управата, и така овие два автори се надополнуваат.

Во развојот на научната мисла на менаџментот се јавува бирократски менаџмент, каде што претставник е социологот Макс Вебер. Тој напишал книга за „Протестантската етика и духот на капитализмот“. Кај него основното нешто што треба да го запаметеме е тоа што се вовело голема револуција и голема репродуктивност и многу било корисно во негово време. Тој ја вовел строгата хиреархиска поделеност на работните места по примерот на протестантската црква. Тргнал по следнава логика: која е најдобра организација која што функционира во нашево опкружување во тоа време, а тоа било црквата. Организирана била на тој начин што на толку луѓе има толку одговорни и тој систем на организација на протестантската црква го зел и го пресликал во организациското живеење и така ги организирал луѓето по строго определени работни места и работни задачи и на тој начин направил една форма на организација кој што тој ја нарекол бирократски менаџмент и во тоа време навистина се покажала многу успешна.

Во дваесеттите години го споменавме пристапот на меѓучовечките односи, хоторските експерименти и тука се претставници сите оние кои што всушност заговарале тој принцип на похуманите односи при организирањето и кои што ги истражувале меѓучовечките односи внатре во компанијата

Некаде во половината на минатиот век се појавуваат Интегративните школи и Системската школа кога се појавува Кибернетиката и науката за системите и информатиката. Тогаш се зачетоците на Менаџирањето на информатичките системи, направени се првите машини, автомати за дешифрирање, итн. Информатиката својата ера ја гради врз основа на Кибернетиката, која што пак во основа го има т.н. системски пристап во размислувањето.

Потоа се јавува т.н. total quality management (менаџирање со целосен квалитет или dkm менаџмент) каде некои од најуспешните компании се базирани врз основа на нивните принципи, кои што се спротивност на Бироократскиот менаџмент

Во најново време се јавува бихевиористички пристап во третманот на организациите и нејзиното набљудување или оваа наша најсовремена теорија Организациско однесување и организациски развој. Тоа се два концепти организациско однесување и организациски развој кои што се толку испреплетени за да не можат да се одвојат. Постојат и различни пристапи, учебници и книги и некаде се изучуваат различно како два предмети.

## **Класични теории на организацијата – Ф.Тејлор**

Прв го спомнавме Фредерик Тејлор, (1856-1915). Кариерата ја започнува како работник во Филаделфија, доаѓа до местото менаџер и потоа постанал инженер. Неговите истражувања се пред се насочени во погонот.

Првенствено се интересирал како да ја зголеми продуктивноста на секој работник и врз основа на тие истражувања во погонот, ја напишал Студијата на покретите и времето во работењето.

Неговото истражување било многу едноставно и прагматично за тоа време. Тој со себе зел една штоперица со која мерел време на различни работни функции и согледувал за една работа колку му е потребно време да се изврши. Меѓутоа, тој тоа го правел со помош на најсилниот вработен. Бил многу практичен, но сакајќи да ја зголеми продуктивноста, ил форсирал норми кој што не може секој да ги постигне, затоа што мерките ги поставил со помош на најсилниот вработен во челичната индустрија. И така на тој начин едноставно воспоставил еден некоректен принцип и пристап во вреднувањето на работата.

Велиме „едноставно“ затоа што на најсилниот вработен му давал определени задачи и му мерел време. Потоа ги поставил нормите за сите останати вработени, но тие не можеле да го достигнат тоа време. Вака тој ја зголемил продуктивноста затоа што сите сакале да ја извршат определената работа за што пократко време, со цел да земат повеќе пари. Но сите биле многу повеќе уморни и истрошени. Па, тоа е веројатно и една од причините зошто неговата идеја не била прифатена во Конгресот, затоа што на некој начин била и нехумана и не се водело сметка за психологијата и физиологијата на вработените.

Ги вовел нормативите за материјалот и работата на тој начин кога го мерел времето за работа, заговарал ментална револуција, промена на свеста кај менаџерите и вработените, и прифаќање на неговите норми и правила на работење.

## **Класични теории на организацијата – Х.Фајол**

Инженерот Хенри Фајол бил претставник на административниот менаџмент, се занимавал со администрирањето односно работел со случувањата горе во водството. Додека Фредерик се занимавал со оперативниот менаџмент со случувањата внатре во погонот.

Денес, поделбата на големите компании, начинот на работата, начинот на функционирање на секторите се должат на токму тој инженер Хенри Фајол.

Постојат шест основни функции во организацијата и тоа:

- Технички активности или сектор за производство
- Комерцијални активности
- Финансиски активности или финансиски сектор
- Заштитни активности (на имотот и луѓето)
- Сметководствени активности(трошоци)
- Административен менаџмент(организирањето)

За административниот менаџмент важни се четиринаесет принципи и тоа:

- ✓ Подели ја работата
- ✓ Воведи дисциплина
- ✓ Внимавај на наградувањата да биде правилно
- ✓ Хиерархија
- ✓ Правината да ја почитува
- ✓ Цени ја иницијативноста
- ✓ Да има единство во насочувањето
- ✓ Почнување на општите потреби
- ✓ Авторитет
- ✓ Единство во командувањето
- ✓ Централизација
- ✓ Ред
- ✓ Стабилност
- ✓ Воведување на тимскиот дух

## **Бироократски менаџмент**

Овој теориски пристап го поставил Макс Вебер кој е германски социолог и автор на книгата "Протестанската етика и духот на капитализмот". Тој се залагал да ја подобри структурата на големите организации и во тоа време ја пресликал структурата на црквата.

Неговиот модел се викал "Модел на рационална бироократска организација" кој бил многу успешен. Овој модел денес е најзастапен во јавната администрација, но во западните држави истото претрпува одредени промени.

Пристапот на **меѓучовечки односи** се појавува по класичните школи и е резултат на проучување на организацијата. Хоторските експерименти ја критикуваат едноставноста на школите и ја потенцира важноста на принципот на меѓучовечките односи.

**Системските школи** се појавуваат во ерата на II Светска војна каде истовремено се појавуваат и првите автомати(кој служеле за шифрирање на податоците). Системската школа се појавува како резултат на општата теорија на системите. Се воведува поимот на синергија, синеријата го претставува здруженото дејство. Системската школа посебно ги истражува во тоа време моделите на донесување на одлуки, особено стратешките одлуки. За многумина е премногу апстрактна и не е лесно применлива. Таа го иницираше развојот на кибернетиката, автоликвидизацијата и менаџментот на информациските системи.

## Современи теориски концепти на организацијата

После Системската школа, следи развојот на новиот теориски концепт **Менаџирање со целосен квалитет** (Total Quality Management). Автор на овај теориски концепт е Том Питерс, запослен во прочуената консултантска куќа McKinsey и Роберт Ватерман кој што ја напишал таа култна книга во тоа време „Во потрага по врвното” во 1982 година. И го развил тој таканаречен 7S модел на организирање.

Во Total Quality Management -от се заговараат 8 принципи, карактеристики, односно столба на управување на сите успешни компании. Сите успешни денешни компании ги форсираат овие 8 принципи,

1. **Акција пред се** - Се ценат луѓето кои се иницијативни, насоченост кон потрошувачите, клиентот е секогаш во право и задоволување на потребите на клиентот. Истражувањето на пазарот и на потребите е она кое што е врвна работа, истражување постојано на оние потреби на потрошувачите. Тука потекнува една убава мудрост, убава парола на кој што почива овој концепт, таа е: “Секој ден, со секој гест и секоја активност треба да ги воодушевиме нашите клиенти и потрошувачи”. И токму затоа и така се вика менаџирање со целосен квалитет. Да постанеме врвни мајстори во својата дејност, со секој наш покрет, со секоја наша активност секојдневно да го воодушевиме нашиот клиент за да го задржеме и да го направиме лојален на нашиот производ.
2. **Насоченоста кон потрошувачите е врвно добра и врвна цел, иницијативност**
3. **Автономија и преприемништво** - Претприемништво значи пазарно фаворизирана креативност, се наградува она кое што е оригинално и креативно. Автономија значи давање на поголема слобода.
4. **Продуктивност со посредство на луѓето** - тоа значи дека човекот е најважниот ресурс. Продуктивноста всушност значи тој бенефит кој што го има од работењето, тој остаток. Продуктивен е оној човек, тој е однос помеѓу она што значи ефикасност и ефективност во работењето. Ефективно работи оној човек кој што го работи она што треба да го сработи, односно работа според мисијата. А ефикасност претставува со помалку средства и помалку време истиот квалитет да



се добие за она што треба да се направи, тогаш тој човек е ефикасен. Односот помеѓу овие два елементи, ефикасност и ефективност ја дава продуктивноста на работењето. Оној човек кој што ќе направи ист квалитет за помалку време и со помалку потрошени ресурси велиме дека е продуктивен човек. И затоа продуктивноста не се остварува преку подобрите машини како што беше порано, бидејќи порано нормално попродуктивни биле оние фабрики кој што ќе воведеа многу подобри машини за работење. Меѓутоа тоа не е предност сега во овие современи услови на работење. Иако машините не треба никогаш да се заборават, новата технологија постојано треба да биди нешто на кое што внимава секој менаџер и секоја организација. Да воведува постојано некои нови машини и нови технологии, меѓутоа пред се продуктивноста треба да ја бараме кај луѓето. И повторно има една убава анегдота “Замислете имате систем кој што работи, замислете дека имате компјутер од најновата генерација кој што работи во петта брзина, замислете дека имате организација која што функционира во четврта брзина и замислете дека имате вработени на компјутерите кои што функционираат во втора брзина” и кога ќе го прашаме некого во која брзина ќе работи системот – одговорот е во брзината на вработените. И токму заради тоа продуктивноста се остварува пред се со посредство на луѓето, значи луѓето се најважниот и клучниот ресурс. Исто така и без разлика какви компјутери ќе им набавиш и какви платформи ќе им набавиш на учителите денес во Македонија, нашиот образовен систем ќе си работи во онаа брзина во која што работат учителите.

**5. Следниот принцип: Извршните директори кои се ориентирани на основните вредности на компанијата**

**6. Посветеност во работењето** - Секој да го работи она кое што најдобро го знае,

**7. Едноставна форма и организациона структура** - на многу едноставен начин треба да биде составена и структурирана оваа организација, малоброен персонал. Тоа е тоа што овие организации не одат да измислат едноставно најразлични работни места туку денеска во овај свет на оваа организираност не се работи по принципот на строга специјализација и спецификација на работното место туку се зборува за работна компетентност. Се бараат луѓе кои знаат едноставно да ги извршуваат работните задачи од повеќе различни работни места и по потреба да се уфрлаат на различните работни места. Строгиот принцип на поделба на работно место бироктарска, тука едноставно не важи. Пример одите во МВР на еден шалтер работи обично најмладиот и тој издава возачки дозволи, или работи кај пасошите издава пасоши, или лични карти, а на којшот таму друг исто така вработен обично постар човек, кој што исто така има компјутер пред себе и на неговиот шалтер ќе одат цел ден пет души и тоа е тој кој што издава умреници за оние луѓе кој што починале во градот, во општината, во тој еден ден. Тоа е систем на строго поставени работни задачи, така е поставена и така е организирана таа работа. Ако дел од оние луѓе што одат на првиот шалтер на кој што има најмногу гужва, одат кај слободните шалтери, каде што нема никој, вработениот на четвртиот шалтер ќе ви рече, јас не сум за возачки дозволи, јас сум за издавање на умреници или извод од матична книга за умрени и едноставно ќе те префрли на друго место. Сега е прашањето, доколку во сите четири компјутери има изготвени документи за сите четири намени, апсолутно можат да работат сите четири шалтери и таа гужва може да се растерети, затоа што во исто време еден вработен може да издава и



возачки дозволи и умреници и матична книга на родени на венчани итн. Ова е творба на бирократизмот, а денес со менаџментот, надмината е таа строга спецификација на работното место, односно менаџментот работи со нешто што се вика работна компетентност, вработените да се компетентни за повеќе работни задачи на исто хиерархиско ниво, со цел да се смали бројот на вработени во организацијата и таа да биде пофлексибилна, затоа што таа организација и сите организации кој што постојат денес се подложни на промени, се разбира дека пофлексибилни се помалите организации и многу побрзо се прилагодуваат на сите промени кои што се воведуваат. Токму поради тоа, денес поуспешни се оние компании и организации, кој што водат сметка за овие неколку принципи, кој што овде ги набројавме.

8. И на крајот, последниот принцип, истовремена централизација - строгост и децентрализација - еластичност во работењето, односно, истовремена централизација и децентрализација, тоа е една кованица кој што ја вовеле Исак Адизес, врвен консултант кој што има развиено многу свои дела, како и неговиот многу познат принцип таканаречен демократура, тоа е една кованица составена од двата поими, демократија и диктатура, кое наликува на овој принцип централизација и децентрализација во исто време. Ова е возможно со почитување на принципот демократура, односно додека да се договориме е демократија, секој ќе може се да каже, а од како ќе се договориме тогаш едноставно строго одиме по правилата и по принципите на диктатурата. Значи, додека се договараме и планираме сме демократија, може секој се да каже, секој да се избори за своето мислење, но тогаш кога ќе си ги поделиме задолженијата, тогаш едноставно се воведуваат принципите на строга диктатура, односно почитување на рокови, правила, нормативи за работа итн.

Успехот на претпријатијата, на установите, на институциите, како организации, според оваа теорија зависи од однесувањето, поттикнувањето и развојот на луѓето, учењето и промените во однесувањето, како и структурата на процесите со цел прилагодување на определена динамична и турбулентна средина е главната задача на организационското однесување и главна задача или цел на менаџерите во денешните организации, мора да внимаваат на двата принципи **ИИ+ЕА** односно, внимавај на **интерната интеграција и на екстерната адаптација**.

Интерна интеграција значи интерно, внатре во организацијата која што е сегментирана од различни елементи тие да бидат интерно интегрирани, односно да бидат вклопени да работат како часовник сите елементи во организацијата да ги изменаваме да работат како часовник, да бидат интегрирани, да нема тесни јазли, закаснувања, доцнења итн. Меѓутоа, тоа не е доволно според теоријата на системите, рековме дека секоја организација многу зависи од околината. Значи, сега ние како менаџери кога интерно ќе успееме да го интегрираме нашиот систем на организирање, тоа не е доволно туку треба нашиот интерно интегриран систем, екстерно да го адаптираме, односно, да биде тој систем или нашата организација адаптирана, вообразена со потребите, со тенденциите со движењата, кои што ги чувствуваме од средината која што е неуморлива во денешно време и е турбулентна, динамична, постојано се менува конкуренцијата од ден на ден се повеќе и повеќе расте и тој принцип таа трка и тие промени се секојдневни.

Менаџерската работа денес всушност е клучната работа за опстанокот и развојот на секоја од фирмите, затоа што тие се кои тие што мора да успеат да ги воспостават овие два принципи, модели во работењето на денешната организација. Затоа денес имаме криза во менаџментот насекаде во светот не само кај нас во Македонија, затоа што апсолутно предизвиците за менаџерската работна позиција, денес се многу захтевни многу големи.

Целта на овој пристап, односно на **организациското однесување** е да се согледаат, разберат, таканаречените внатрешни страни на управувањето, а однесувањето да се разбере и прифати како значаен фактор на ефикасноста, да планираат и да поттикнуваат, да водат низ тие постојани промени.

Организациското однесување е составено од два теориски концепти и тоа концептот на организациското однесување - кој претставува систем од учење за однесувањето на луѓето организацискиот концепт и процесите на однесување во меѓучовечките односи и вториот е концептот на организациски развој, или организациски промени како систем на учење за менаџментот на организациските промени.

Тоа се меѓусебно испреплетени и целосно меѓузависни теориски пристапи и концепти кој што ние еве ги издвоивме во самиот наслов.

Суштинска определба на двата концепти, односно кои се заеднички нешта по кој што тие се препознаваат и затоа и одат заедно секогаш организациско однесување и организациски развој или организациски промени е суштествовањето на човекот во организираниот живот. Токму затоа се запознаваме со основните теории на човековата природа кои треба да се имаат во вид за да се знае и да се одбере најадекватната стратегија за водење на луѓето во организацијата.

Најистражувани варијабли во делот на организациското однесување се мотивираноста и задоволство на вработените. Задоволен човек е оној кој што е лојален на организацијата. Побиеени се некои теории за тврдењето дека колку повеќе пари толку повеќе попродуктивни вработени.

Како основен критериум за успешен менаџер се истакнува познавањето на човековата природа, флексибилноста и успешноста во интерперсоналната комуникација.

Предизвиците со кои денес се занимава организациското однесување се:

1. **Глобализација** - (пр. компании од Германија се преселуваат во Македонија и работат со македонска работна сила. Проблеми се појавуваат заради: вредностите, менаџерот и вработените, традицијата на македонскиот народ итн.

2. **Разновидност на работната сила**

3. **Унапредување на квалитетот**

4. **Конфликт помеѓу приватноста и кариерата**

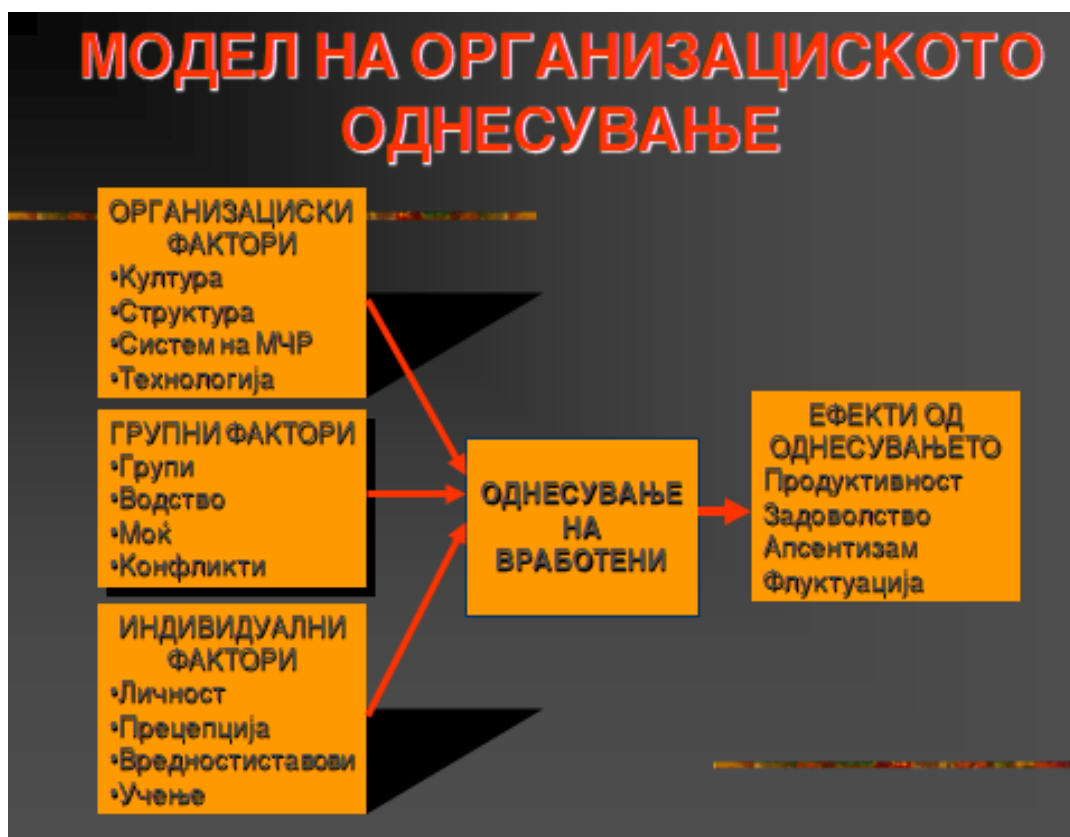
Крајно можеме да заклучиме дека **Организациското однесување е применета научна дисциплина која се занимава со истражување на индивидуалните, групните и организациските фактори кои влијаат на однесувањето на луѓето, со цел на унапредување на ефикасноста на организацијата и зголеменото задоволство кај луѓето. Целта на организациското однесување е да им обезбеди знаење на менаџерите, зошто се однесуваат луѓето на определен начин и како можат да влијаат на тоа однесување за да го променат.**

Основна претпоставка на организациското однесување е дека човековото однесување е зависна варијабла, додека независните варијабли се различните фактори на индивидуалното, групното и организациското ниво. **Зависна варијабла** - зависи од некакви фактори. **Односно дека однесувањето на вработените зависи од индивидуалните,**

групните и организациските фактори (личноста, перцепцијата, ставови, како се групирани луѓето во групата, кој води во групата, каква моќ има, кои се конфликтите, културата, структурата и технологијата на работа како независни варијабли поделени на 3 нивоа како различни фактори и ефектите од однесувањето:

1. Продуктивност од работа
2. Задоволство на работно место
3. Апсентизам
4. Флукуација на работното место - преместување

Слика 4. Модел на организациското однесување како зависна варијабла



# ОСНОВИ НА ИНДИВИДУАЛНО ОДНЕСУВАЊЕ

## Што беше тоа однесување?

Однесувањето всушност е еден манифесниот дел од личноста. Кога зборуваме за луѓето, сите ние, без разлика на било кој друг критериум, пол, возраст, боја на кожа, вероисповест и итн. функционираме на четири нивоа:

1. Највисоко ниво на личноста е бихеривалниот или каде што е однесувањето.
2. Когнитивниот дел - каде се создаваат сознајните функции и процеси како што е учењето, меморирањето, знаењето и итн..
3. Емотивниот дел на личноста каде што се емоциите и
4. Конативниот дел и моторот на личноста каде што се мотивите.

## Биографски карактеристики

Тоа се сите оние компонети кој се на прво видливи: пол, возраст, стаж, брачна состојба, социален статус, вероисповест.

**Резултати од истражувања:** Како биографските карактеристики, кој од нив и на каков начин влијаат на она што значи однесување на човекот на работното место?! На пример: Како влијае староста - возраста на човекот?

Со староста, многу јасно од она што го знаеме без истражувања, продуктивноста опаѓа или расте. Зошто опаѓа или расте? Продуктивноста опаѓа, или расте во зависност од професијата. Постојат професии каде што продуктивноста е многу поголема на повисока возраст. На пример во браншата на т.к.н. интелектуални професии како се оди нагоре со годините продуктивноста е поголема - во смисла повеќе знаење, рутина, итн. што не е случај кај т.к.н. „физички професии“ кај кои низ годините продуктивноста се намалува.

Исто, со староста задоволството од работата се зголемува, се намалува веројатноста за заминување од организацијата, се смалуваат повредите.

Во однос на полот, тој не влијае на продуктивноста. Но, не секогаш овие резултати се еднозначни меѓутоа, генерално се заклучува дека не влијае на продуктивноста. Жените се повеќе потчинети на авторитетот, мажите имаат поголеми очекувања, жените повеќе отсутуваат од работа. Зошто е така? Затоа што, во традиција ни е многу јасно, жената е мајка, е она која што многу пати и кога имаме проблеми во домот со болни деца, и многу други потреби и ситуации во домот таа е потребна дома и поради тоа почесто отсутува од работата и итн. Сепак, и признато како резултат на истражувањата, полот нема некои значајни влијанија врз промена на работното место (флукуацијата).

Во однос на брачната состојба оженети, омажени повеќе се задовлени од работата. Оженети, омажени помалку одсуствуваат од работата и поретко си заминуваат. Многу јасно е зошто е тоа така, затоа што некој постанал глава на семејството, или се грижи за своето семејство и токму заради тоа сме повнимателни кога нашиот статус ќе го промениме и ќе престанеме да бидиме сами.

Работен стаж или време поминато на една работна позиција, во секој случај позитивно влијае на продуктивноста, на задоволството на работата. Негативно влијае на одсуствата од работата и негативно влијае на флукуацијата.

Со ова завршува онај прв дел на биографски карактеристики и податоци.

## Процес на индивидуално учење

Што е учење? Спомнавме пред малку тоа е некаков процес на некаква релативно трајна промена. Каде се наоѓа? Каде е лоцирано учењето? Тоа е во когнитивниот дел, запаметете ги. Јас знам дека овие поими на прво ќе ви бидат малку потешки, меѓутоа когниција и од општа култура треба да знаете бихејвиор (behavior) оној кој што знае англиски знае дека тоа е однесување. Значи тоа е бихејвиорален дел, а ова е когнитивен дел каде што когницијата односно сознајните човечки функции, а во сознајните човечки функции влегуваат и процесите на учење, на меморирање тука се знаењата итн.

Значи тоа е тој когнитивен дел каде што е сместен процесот на учење. Процесот на учење во себе користи некои други под процеси меморирањето на пример е дел од процесот на учење. Вие многу добро знаете што значи меморирање и генерирање на податоци итн. Во однос на индивидуалното учење ја кажавме дефиницијата:

**Таа е релативно стабилна промена на однесувањето на поединецот настаната како резултат на неговото искуство** и тоа е многу едноставна дефиниција. Има и други покомплицирани меѓутоа оваа веднаш на прво се памти. Што е учење? Тоа е релативно трајна промена таа е промена врз основа на што настанала? Врз основа на некако искуство тоа искуство како што повторно гледате не е резултат некако формално знаење на некакви процеси на формално учење туку секојдневниот живот, секојдневниот ситуации, секојдневните искуства, едноставно не прават да правиме некакви постојани промени во нашето однесување и тоа се вика учење.

Во делот на учењето има повеќе теории, меѓутоа за нас овде се интересни 3 некој теории на кој што базира учењето односно еден процес кој што е цел процес во менаџирањето со човечките ресурси тоа е: дисциплинирањето, наградувањето и казнувањето, односно процесот на дисциплинирањето на вработените.

Зошто сега ова го спомнувам? Го спомнуваме затоа што уште на почетокот спомнавме и денеска така и го почнавме часот. Што беше однесувањето? Однесувањето е манифестен дел на личноста на секој вработен на секој човек, а сега што е организациско однесување? Дали тоа е прост збир од однесувањата на сите поединци во една организација? Не! Што е тоа? Тоа е нешто што го форсира менаџментот заедно со вработените. На кој начин се менаџира и се гради една култура и едно пожелно однесување на работното место? Преку некакви спроведување на некакви процеси на

учење, а тоа учење всушност е врз принципот на некој класични, овде ќе видиме од теориите на учењето ги спомнуваме класичната теорија.

Тоа е таа теорија на истражувачот **Иван Павлов** рускиот физиолог кој што всушност за прв пат ги вовел тие експерименти во делот на условувањето и тоа е таа негова теорија за учење е наречена **Класично условување**. Експериментите се правени со кучето и сигурно дека повеќето од вас сте ги слушнале тие експерименти. Тој всушност забележал дека:

Слика 5. Теорија на класично условување



Што забележал? Она кое ние сите го забележуваме. Кога кучето гледа месо или храна се појавува некаков тоа е некој безусловен стимул му носиме храна кога ќе е види храната почнува да лачи плунка. Значи има некакво рефлексно однесување со лачење на плунка. Меѓутоа во исто време кога му е носиме храна ние засвони ме или направиме нешто или некаков покрет или викнеме со некој глас итн. Оние кои што работеле со домашни животни и со нивна дресура знаат на кој начин тоа се прави тогаш тој едноставно тој безусловен стимул месото се поврзува со нешто кое што постојано ние го правиме во исто време. Во исто време кога го носиме месото тој безусловен стимул го поврзуваме со свонењето и тоа спарување сега со условниот и безусловниот стимул предизвикува условен рефлекс и по извесно време што се случува? По извесно време вез да го однесеме месото без да ја дадеме храната само ако засвониме на свончето повторно кај кучето ќе забележиме дека ќе почне да лачи плунка. Значи едноставно дошло до некакво спарување. На двата безусловниот со условниот стимул. Ете тоа е тоа класично условување кое ние го препознаваме како некаква дресура.

Тоа е малку поусовршено условно да речам во следната теорија која истражувачите ја нарекле **Теорија на инструментално учење**. Авторите (Скинер, Торндајк), кои што ја заговараат оваа теорија кои што ја поставиле оваа теорија кажалe и дефинирале дека не се



работи само за просто делување туку однесувањето е последица на присуство и отсуство на наградата и казната. И затоа оваа теорија се вика инструментално условување.

За да „дресирам“ некого односно да условам неговото однесување јас воведувам некакви инструменти, или алатки и тие се всушност наградата или казната. Значи всушност инструменталното условување е она кое повторно е некаква условно наречена дресура и ние знаеме дека во однос на тоа инструментално условување еве ги спомнавме наградувањето - или позитивно поткрепување на нешто кое што како однесување нас ни се допаѓа.

Значи, она однесување кое кај некого ни се допаѓа, ние позитивно го поткрепуваме преку доделување на некакви награди и обратно, она однесување кое на нас не ни се допаѓа ние едноставно го казнуваме, или негативно го поткрепуваме.

Како тоа изгледа? Тоа изгледа на тој начин кога во минатото, а и денес малечкото детенце почнува да лази, па гиба во она кое што ние го нарекуваме штекер и тука има опасност и како реагираат возрасните?! Или казнуваат, или ќе викнат малку појакло посилено да го искараат итн. Или уште подобро ќе ги затворат со изолир тие штекерите и на тој начин за да не го предизвикуваат вниманието кај малите дечиња кои што и вез некаква казна.

Инаку тоа се заговара и во современата педагогија дека казнувањето има многу помали ефекти отколку наградувањето односно што сака да се кажи дека треба условувањето односно учењето да оди преку принципот на воведување на награди за соодветно однесување, а едноставно занемарување на она што е несоодветно однесување односно да се избегнуваат тие драстични казни и тоа го знаеме и сме го слушнале многу пати.

Слика 6. Инструментално учење

## ИНСТРУМЕНТАЛНО УЧЕЊЕ





**Учење по пат на обиди и грешки до случаен успех.**

Експеримент на Торндајк

**Закон на ефектот** - Активностите кои доведуваат до награда се зацврстуваат, додека активностите кои не доведуваат до награда, или доведуваат до казна, се елиминираат. Наградата која доведува до задоволување на некој мотив се нарекува **поткрепување**.

→ Последиците се тие кои го определуваат однесувањето. Ги правиме работите кои ни обезбедуваат чувство на пријатност, а ги избегнуваме оние ситуации во кои се чувствуваме непријатно.



Скинорова кутија



Одиде понатаму **Теоријата на социјално учење** е третата школа, или третата теорија значајна за нас. Теорија социјалното учење, или учење по модел кое е всушност е учењето по принципот на имитација и многу јасно оние кои некогo сакаат да го следат они кои сакаат на некогo да личат едноставно само тој им е пример тој им е модел кој сакаат да го следат.

Јас често пати ќе кажам во времето кога бев студент - имаше во тоа време врвни професори кои што сакавме да ги достигнеме нивните знаења; тогаш учењето некако на поинаков начин беше разбрано и навистина во процесот на моето формално образование на факултет имав чест да учам кај некои такви, кои што подоцна постанаа и академици и многу познати и во светски рамки и тие ни беа едноставно пример - модел кој што ги копиравме на одреден начин. Начинот на нивното седење, начинот на облекување, нивниот имиџ, нивниот стил итн. Одевме на местата на кој што тие излегуваат и можам да потврдам дека тоа е нешто во кое и вие лесно го препознавате учење по модел, или имитирањето.

Ова е најдобриот начин за воведување на принципот на организациското однесување на градењето на организациската култура и ова го практикуваат врвните водачи. Они водачи кои навистина ќе речеме се родени водачи кои имаат определена харизма и кои без многу воведување на награди и казни, едноставно толку многу им се допаѓаат, туку многу се ценети во својата средина да подредените - односно вработените односно нивните следбеници, едноставно по пат на имитација го голтаат нивното однесување и се однесуваат на онаков начин без никаква дресура, односно без воведување на некакви дисциплински мерки наградување, или казнување. Едноставно се појавува некаков врвен лидер кои што ние го сакаме и го следиме во нашата организација и голтаме се негово како наш модел, обидувајќи се да го следиме неговиот пример.

За жал денеска се повеќе и повеќе се ретчат таквите врвни лидери, па проблемот на лидерството кажавме дека не е проблем само кај нас, овдека во нашава држава, тоа е светски проблем. Ги нема оние врвни лидери од минатото кое што едноставно беа пример кое што се следеше од сите нивни следбеници.

Слика 7. Учење по модел

## УЧЕЊЕ ПО МОДЕЛ





Учење по пат на угледување на примерот кој е модел на имитација.

Алберт Бандура  
експеримент со куклата Бобо



**2 важни поими:**

- **Имитација** – се врзува за надворешни и видливи однесувања
- **Идентификација** – се врзува за внатрешните својства на човекот.





Еве на сликава тоа се забележува и всушност се работи за истиот принцип на кој некои работи учте како мали ги учиме според моделот на родителите.

Учењето по модел, опфаќа неколку други подпроцеси: процес на **внимание**, внимава како тој се однесува, го следат во чекор што прави; **ретенција** памтам; **репродукција** повторувам и последно **зајакнување**, ги зајакнува оние елементи кои што си личат на неговото однесување. Значи тоа се подпроцесите на процесот учење по модел.

Ете да повториме: постојат три школи кои што нас се значајни, кои што наоѓаат свое место во организациското живеење. Тоа е класичната дресура на авторот Павлов, експериментот со кучето, дефиницијата: релативно трајна промена врз основа на искуството, тоа е учењето. Потоа следната теорија беше инструменталното однесување кога се воведуваат поимите награда или казна, за да се поддржи она што е добро, односно да се казни она што не е добро. И на крајот кажавме дека најдобро од сите овие е учењето по модел, кога се појавува некаков врвен лидер којшто другите го следат. На тој начин учат да се однесуваат во некаква организација.

### Како се обликува однесувањето?

Секогаш треба да започнеме од она што е пожелно. Значи ги забележуваме убавите работи во малите моменти. Се концентрираме на она што е пожелно во однесувањето, бидејќи пожелното треба да го наградиме. Не сме концентрирани веднаш на она кое што е негативност. Значи, секогаш треба да се започни од она што е пожелно во однесувањето на вработените. Кажуваме како треба да се однесуваат. За пожелното однесување нормално дека има некакви стандарди и мерила, што значи пожелно и добро однесување. Во секој случај за пожелното однесување и мерилото на тоа однесување воведуваме некаква обука или пак, во многу од компаниите, кога за прв пат ќе се вработи некој човек, едноставно му се споделува некаков впишан материјал во којшто е напишано она кое што од него се очекува, некакви правила за работа каде што има дрес код, како да биде облечен, кога треба да доаѓа на работа, што сè е дозволено и што сè е пожелно во однесувањето. И на крајот менаџерот, всушност треба да го избере моделот на условување на однесувањето, односно да види по кој модел и на кој принцип ќе работи и ќе го генерира пожелното однесување кај своите вработени, а тоа беа моделите: класично, инструментално и учење по модел.

Секако, тоа зависи од самиот менаџер или од оној кој го гради однесувањето на вработените. Во зависност од тоа каков е човекот, таков модел всушност ќе примени. Оние кои што се малку погруби, поавторитални и понезгодни, веројатно ќе применат на некоја строга дресура. Оние кои што се врвни, родени лидери, кои што само со својата појава ќе повлечат своите соработници и своите вработени, нив не им треба никаква казна, никаков модел на условување, туку едноставно со својот пример, постануваат модел којшто останатите го следат, меѓутоа тоа повторно зависи од личноста, од менаџерот и во секој случај „фидбекот“ е нешто кое што е задолжително. Ако казнуваш да кажеш зошто си казнил, ако наградуваш да кажеш зошто си наградил. И ова повторно не треба да го учиме, бидејќи ни е на сите познато.

## Значи зошто го учевме учењето како теорија?

За да дојдеме до еден цел дел во менаџирањето со човечките ресурси, кое што е круна на организациското однесување, а тоа е процесот на дисциплинирање на вработените.

Дисциплината може да се дефинира како *систематско изрекување на некакви казни за непожелно однесување*. Дисциплинирањето секогаш се поврзува со некакво систематско воведување на казни, на нивно изрекување. Димензиите на дисциплината, кое однесување се казнува, колку и кои разни облици на однесување се казнуваат, какви да се казните, колкави да се казните, колку често да се применуваат? Тоа се прашањата поврзани со процесот на дисциплинирање. И ограничување на казнувањето, со казните менаџерот само покажува што не смее да се прави, а не покажува какво однесување од работникот се очекува. Затоа ние рековме на почетокот, кога оди некој на работното место, за прв пат се вработува, кажете им што од нив се очекува.

Нема да згрешите никогаш, ако правилата на казнување ги поврзете со една аналогична на „вжештената рингла“ или „вжештената печка“ и сега тие правила ќе ги видиме. Замислете дека раката ви е на едно загреано кумбе, или една загреана рингла на шпорет. Без разлика чија рака ја допре, таа рака ќе биде изгорена. Токму на тој начин треба да имаме однос кон дисциплинирањето и кон некакви правила на казнување.

Треба веднаш да биде воведена казната после направената постапка. Значи не треба да собираме негативни поени и на крајот по некакво определено време кога ќе ни „пукни филмот“, тогаш некого да го казнуваме. Не, туку казната треба да следи веднаш по некое некоректно однесување на било кого, а во овој случај станува збор за оној кој е вработен.

Таа во секој случај треба да биде умерена, да соодветствува со она кое што е направено дејство.

Треба да се нагласи дека се казнува непожелното однесување, а не целата личност. Казните треба да се применуваат доследно, тоа значи, без разлика чија рака ја допрела печката, таа ќе биде изгорена.

## Вредности и ставови

Во оваа лекција ќе се зборува за **вредностите и ставовите**.

Организациското однесување е применета научна дисциплина, која однесувањето го набљудува во три нивоа:

**\*индивидуално**

**\*групно**

**\*организациско.**

Индивидуално ниво претставува она во која ги проучуваме и се запознаваме со индивидуалните фактори кои влијаат на организациско однесување.

**Вредност** е она што е вредно. Постојат повеќе видови на вредности односно колку што има луѓе толку има и вредности. Постојат четири сфери на личноста: бихевиореален, когнитивен, емоционален и конативен дел.

**Вредностите се когнитивен репрезент на конативното.** Тие се рационализирани мотиватори. Иако спаѓаат во когницијата, тие сепак придонесуваат за моторот односно работењето на човекот. Бидејќи ги знаеме вредностите на луѓето ние едноставно знаеме каде се движат тие. За секој човек вредноста има различно значење: за некој парите за некој фамилијата, за некој работата и т.н. За да можат да се истражуваат се специфицирани во повеќе т.к.н. диспозиции и кога ќе ги собереме повеќето диспозиции добиваме поим идеологија. Значи, идеологијата претставува збирштина од некакви вредности.

Вредностите се некој начин на верување, односно се поврзани со верата бидејќи одиме со срцето „верувам дека ова е добро, верувам дека ова е лошо.“ Има луѓе кои им се најважни парите, има луѓе на кои им е образот. Секој човек во организацијата има свои верувања и ние не можеме да им ги менуваме. Секој човек е своја индивидуа со свои мислења со свои мотивации, со свои вредности и верувања.

Тоа и го има на пример и кај директорите. Има директори кои се поставуваат кон своите вработени како на еден начин „другари“ односно ако на некој начин им дозволуваат некои работи, тогаш веруваат дека самите вработени ќе бидат поттикнати да работат повеќе.

Вредностите ни покажуваат како треба да се однесуваме и кон што треба и да тежнееме, но не се секогаш вистински вредностите.

Вредностите се развиваат во раната возраст, поради тоа се стабилни и е тешко да се сменат. Во литературата има од 13 до 17 вредности диспозиции, но има книги во кои се кажува дека и помалку од тоа односно дури 6 или 7 и повторно се навраќаме на тоа дека кога ќе се групираат вредности од некоја категорија на едно место се добива поимот диспозиции, а од нив диспозиции се доаѓа до поимот на идеологиите. и крајно следи поимот поглед на свет – нели?! Според кого луѓето се делат на тие две познати групи односно претежно **ИДЕАЛИСТИ** или **МАТЕРИЈАЛИСТИ**. Од кои за првите примарна е идејата - идеалистички општества, со нивните идеалистички вредности, обичајно и културно тоа се повеќе источните држави и **МАТЕРИЈАЛИСТИЧКИТЕ** се поврзани со верувањето во приматот на материјалните вредности: парите и богатството, позастапени во европската цивилизација и култура.

## Видови на вредности

Важен автор кој истражувал во оваа област е **Милтон Рокиќ**. Дел од вредностите ги дели на базични или терминални вредности, а тоа се оние кои што се пожелни состојби кон кои поединецот настојува да ги оствари во текот на својот живот, и инструментални вредности или некакви алатки.

Инструменталните вредности се однесуваат на преферираните начини, како да стигнеме до овие терминални вредности. Милтон Рокиќ – зборува за **терминални или базични** и за **инструментални – алатки**.

Нешто што сакаме да постигнеме и некоја вредност што знаеме дека ќе не донеси до оваа базична вредност, кога ќе ја употребиме. Пример, сакам да живеам базична вредност, комфорен живот, па треба алатки како на пример да сум амбициозен итн.

### Вредносните диспозиции

- **Теориски вредности** – група што висока важност му дава на процесите на спознавањето. Тоа се луѓе што живеат за да учат, за да знаат – научниците.
- **Економски вредности** – нагласок на практичното и корисното. Тоа се банкарите, на кои што најважно во животот им е да се збогатат.
- **Естетски вредности** – оние кои што живеат за да уживаат во животот, односно високо рангирање на формата, хармонијата. Тоа се уметниците на кои доволно им се неколку работи за да преживеат, и се разбиа она што го сакаат – да цртаат.
- **Општествени вредности** – акцентот се става на љубовта кон луѓето. Хуманистите, пример, Мајка Тереза.
- **Политички вредности** – луѓе кои што ги водат вредностите во делот на моќта и влијанието. Тие луѓе живеат за да бидат помоќни и повлијателни.
- **Религиозни вредности** – вредност на аскетизмот. Луѓе кои што се посветени на тоа да го разберат светот и да го допрат тоа духовно искуство, душевниот мир.

Кога зборуваме за вредности всушност зборуваме за смислата на нашиот живот. Ова се мотиватори во однос на кои, сите ние се разликуваме.

### Промена на вредностите низ различните епохи

Кај различните групи на вработени луѓе, но исто така и во текот на времето вредностите се менуваат. Во сите земји на светот, па и денес во Македонија оние кои што излегуваат, односно оние кои транзитираат од минатиот систем, од минатата идеологија на т.н. социјалистичко општество се зборува за „вредностен вакуум” Тоа значи дека вредностите од минатата идеологија престанале да важат, а до новите кои се од новата идеологија кон која стремиме сеуште не сме дошле во целост.

Имено, ние до 1992 година бевме Социјалистичка Федеративна Република Југославија и Социјалистичка Република Македонија, значи бевме земја која што гаеше една друга идеологија наречена Социјализам.

Истата, базираше на сосема различни вредности од она што значи Демократско граѓанско либерално општество какво што сакаме да постанеме. Секое време носи различни сетови од вредности на кои што луѓето треба да се прилагодуваат - едноставно неумоливо е тоа. Ние без да сакаме во процесот на нашето „превоспитување” од страна на Европската Унија ќе ни постават цели - бенџ маркови, или некакви мерки, критериуми, кои што треба да ги следиме. На тој начин полека ги менуваме и нашите вредности и нашите верувања.

Овде гледаме резултати од едно лонгитудинално истражување. Лонгитудинално значи низ текот на повеќе години, односно долгорочно, систематско истражување, и тоа ги забележува и ги следи вредностите низ временските периоди од Втората Светска Војна па наваму, и кажува дека вредносниот систем се менува.

## Какви се вредносните системи во различни временски периоди?

Во 40-тите и 50-тите години доминантните работни вредности биле тешка работа, конзерватизмот била работа на организацијата, и затоа во тоа време после ослободувањето имало работни бригади и акции. Ова било волонтерско и не се наплаќало. Не само кај нас во Југославија, туку после Втората Светска Војна во цел свет било така.

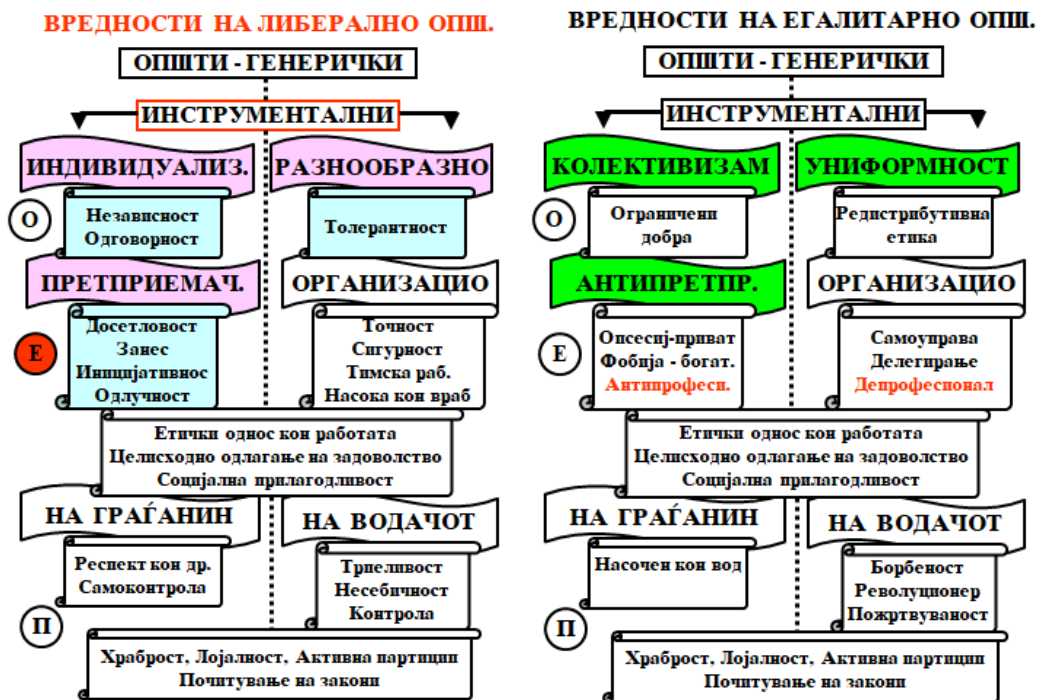
Тешко се работело, сите луѓе биле класични конзерватисти во своите уредувања, сите вработени биле лојални на својата држава, на својата организација.

Меѓутоа со текот на времето тоа се менувало, па во 60-тите и 70-тите години се појавила промена кон т.к.н. Егзистенцијалистички вредностни матрици. Ова се годините на хедонизмот, хипи - движењата, со рушење на разни табуа, што значи се форсирала некаква слобода, повисок квалитет на живот. Во овој период луѓето се бореле за поголема слобода, започнала ератата на масовниот туризам и постанале повеќе лојални на себе, а не на државата или организацијата.

Во 80-тите и 90-тите години се појавува вредносен систем кој условно можеме да го наречеме Прагматизам. Прагма е дејствување кое што е насочено кон непосреден успех, резултат и пред се лична корист. Што значи не води она што е практично и прагматично и тоа е за нас највредно.

Желбата за успех, постигнувањата и лојалност кон кариерата е она кое што денеска го живееме. Насекаде во светот прагматизмот доведе дотаму да некои нешта се неодржливи. Во денешно време младиот човек апсолутно го води чистата прагма, личното задоволство, амбициозноста и лојалноста на самиот себеси. Ова што се случува е светски тренд и луѓето насекаде во светот се прагматични.

Слика 8. Терминални и инструментални вредности кај различни идеологии



Егалитарните општества веруваат и се залагаат за еднаквоста (Egalité fr. еднаквост) и во нив екстремни пример е Комунистичката идеолошка матрица во која извесни нејзини претатсвници (теоретичари, водачи), направиле намерен или ненамерен превид. Имено, во изворна форма паролите на Француската револуција: слобода, братство, еднаквост, идејата конкретно за вредноста „еднаквост“ се однесувала на верувањето дека „сите луѓе треба да се еднакви пред законот“ што подоцна е вулгаризирано па се отишло во крајност дека „сите луѓе се исти“ што не е реално и кое довело до проблемот и праксата на „упросечувањето“ кога и најнаметните биле обесхрабрувани да бидат иницијативни, креативни, насочени кон поголеми постигнувања, на сметка на просекот од што било осуетено претприемништвото и развојот на сметка на договорната економија и фаворизирање на „Партијата“ која знаела и од која се очекувало се, што конечно довело до заостанување на тие системи и распад на идеологијата која денес вирее како екстремна диктатура во некои држави од типот на Северна Кореја.

## Вредностите на успешни и не успешни менаџери

Истражувања правени за вредностите кај успешните менаџери.

Во капитализмот успешни менаџери се оние кои работат за профит. А најважната цел им е да го зголемат профитот на компанијата. Оттука најважни вредности се:

- Потрошувачите се најважни
- Индивидуализам
- Способност
- Постигнување
- Креативност
- Конкурвенција
- Ризици

Од друга страна (не)успешни менаџери во капиталистичкиот систем се оние кои што практикуваат некаков пример на синдикално самоуправување како во социјалистичкиот систем, кога се водела поголема сметка за вработените и нивните потреби за разлика од профитот на компанијата.

Нормално, менаџерите кои биле успешни во социјалистичкиот систем, би биле помалку успешни во капиталистичкиот систем и обратно.

Ова се екстремите од двата системи (ниту едното е добро, ниту другото ако е екстремно). Треба да се најде некаква средина и треба да се води сметка на пример за **еднаквоста** - што значи дека сите имаат некакви слични потреби. Потоа за **сигурноста** е исто така важна на работното место, која не е гарантирана а би било подобро да биде гарантирана. Таа е поголем мотиватор од парите во време на криза, а со која е осигурано работното место на вработениот, па и со извесна корекција и намалување на платата.

## Ставови и Вредности

Рековоме дека вредностите се некакви верувања. А што се ставовите?! **Став е исказ кој го покажува односот кон нешто или некого и кој го предиспонира или го одредува неговото однесување.** Тие се составени од три компоненти:

- Емотивна, искажувањето на ставот кон нештото во себе носи и емоција

- Когнитивна, ставот носи во себе и определено сознание

- Бихејвиорална, ставот значи и определен аспект на движење кон нештото. Се оди кон него - кога нештото се допаѓа, а се оддалечува од него кога не се допаѓа.

Значи, нештото ми се допаѓа и јас одам кон него, или не ми се допаѓа имам негативен став кон некого/нешто па јас се оддалечувам од него. Тоа е тоа како се однесувам кон некого.

Тоа е став, тоа е исказ кој што е составен од некаква **емоција** за нештото, од некаква **знаење** за нештото и од некаква **акција** кон нештото. Тоа е став, тоа е исказ кон некого или кон нешто **кое што го предиспонира или кое што го одредува нашето однесување.**

За тоа лице, или за таа ситуација, за која имаме став имаме и определена емоција, чувство позитивно, или негативно; имаме накаква знаење и имаме некаква акција кон него или од него.

Ставот е прикажан како: верувам за нештото нешто, чувствувам нешто кон нештото или одам или бегам од него. Тоа е ставот составен од тие 3 аспекти. Вредностите и ставовите секогаш одат заедно, тие се поврзани.

### **Задоволство од работата како став**

Задоволство од работата како став - тоа се сите когнитивни, афективни и евалуативни реакции на поединецот кон својата работа. Задоволството од работата, всушност е нешто кое што е определено од различни когнитивни, афективни и евалуативни реакции на поединецот кон својата работа.

Тоа е она кое што ние го препознаваме веднаш, когниција – спознајно, афект – чувство, евалуативни – како сме насочени, дали не привлекува или не не привлекува некоја работа. Тоа е тоа: задоволство од работата.

Генерален став, од ниво на определени истражувања, вработените кои се задоволни од својата работа во секој случај нивниот став е попозитивен и обратно. Односот помеѓу она што значи задоволство и став кон својата работа, односот е пропорционален.

Според авторот Лок и неговата Локова теорија за задоволството се вели дека задоволството од работата постои во онаа мерка во која луѓето се задоволни со исходот од самата работа. На задоволството влијаат и очекувањата.

Значи, какви се нашите очекувања од едно работно место, или од некаква активност која што ја спроведуваме на нашето работно место во тој дел и со тоа е и многу поврзано нашето задоволство од сработувањето на таа работа, на таа активност. Јазот помеѓу очекувањата и задоволството влијаат на апсолутната висина на задоволството.

### **Фактори кои што влијаат на задоволството од работата**

Овде ќе спомнам дека задоволството и мотивацијата се најистражуваните варијабли во делот на организациското однесување. Тука, повторно ќе спомниме неколку резултати од истражувањата на темата за која зборуваме.



Значи задоволството од работата зависи од некакви фактори. Тие фактори се организациски и индивидуални. На прво така се делат.

Организациски: работата - нејзината разноврност; потоа колку сум слободен и автономен во изведбата на работата; повратна информација – како се комуницира со мене за моите постигања; потоа колку сум награден; па какви се условите, какви се колегите и меѓучовечките односи во кои работам; каква е структурата, тоа сето влијае на моето задоволство од работното место.

Индивидуални: каков сум јас како личност; колку имам стаж и колку сум возрасен; каков статус имам на работното место; каков сум како човек, вкупно како личност дали сум можеби меланхолична личност. И сега веднаш оние кои што тоа го знаат ќе знаат што ги прашувам – нели?! Можеме ли да очекуваме кај некој кој што по темперамент е меланхоличен да биди презадоволен со своето работно место, со истото работно место на кое што до него колегата е некаков сангвиничем тип на пример?! Апсолутно, не може да бидат исто задоволни. Зошто? Затоа што се различни пред се како индивидуи. Едниот во својата природа ја има тагата, меланхолијата, без разлика на какво работно место да го ставиш тој ќе си биди малку понезадоволен, потажен и така натаму. Иако не треба да ги поистоветуваме тие два термини - задоволство и тага. Меѓутоа едноставно кај него нема да ја има таа разиграност, таа среќа – условно наречени. И ние ќе заклучиме дека тој е помалку задоволен од другиот. И тоа едноставно е така. А ова и без да го учиме знаеме дека е така.

Од што зависи задоволството? Па зависи ли од колегите и меѓучовечките односи? Да! Без разлика колку пари сакаат да ми дадат, вика јас ќе избегам од таа компанија, неможам, имам колеги со кои што не можам да соработувам. Тие ми се први колеги и многу тешко соработувам со нив, ќе одам онаму и за помала плата ќе работам ако треба. Или децентрализацијата, или високата централизација, или авторитет висок во некоја организација. Ексик парите не можам да го поднесам ова темпо на работа, овие правила на работа или системи на наградување - не според заслуга, туку според она кој чии е, и на тој начин се наградуваме. Постојат во различни организации такви примери и не би сакал многу околу ова да должам.

Какви се нашите реакции на незадоволството?

Тие можат да бидат по линија активни и пасивни, деструктивни, конструктивни.

Ги гледаме овде како изгледат и кој се тие.

- Активни деструктивни - напуштање на работното место.
- Деструктивни пасивни - занемарување на незадоволството и голтање во себе
- Активни конструктивни - протестирање
- Конструктивни пасивни - лојалност

Задоволството од работата, ефектите и резултатите од истражувањата што велат?

Малку потврди за хипотезата дека „задоволен работник е продуктивен работник“. Меѓутоа секогаш е потврдена во истражувања така наречената *инверзна хипотеза*, дека „продуктивниот е секогаш задоволен.“ а не обратно, задоволениот е секогаш



продуктивен” и токму ова се пронајде во едно наше истражување реализрано со оние рамковни вработени.

Кај нив еден голем дел се задоволни од своите работни места, ама воопшто не се продуктивни. Зошто? Затоа што не ни одат на работа. Значи тоа е таа хипотеза. Дека задоволниот работник не секогаш е продуктивен. Тој може да биди задоволен од многу други фактори. Дека работи помеѓу добри колеги, на пример и е задоволен, а не дека е многу продуктивен. Меѓутоа инверзната хипотеза на претходната секогаш држи: оној кој што е продуктивен е задоволен. Тоа држи. Кај продуктивните луѓе тие секогаш се задоволни, а кај задоволните не значи и дека се продуктивни. Тоа е вака многу интересно и многу важно да се запамти.

Ефекти од задоволството врз апсентизмот. Негативна е корелацијата. Што сака да кажи? Дека задоволството е обратно пропорционално со апсентизмот. Колку повеќе сум задоволен помалку отсутствувам. Или флуктоацијата е исто така негативна енкорелацијата. Колку повеќе сум задоволен толку помалку го менувам работното место.

Ова е едно друго истражување со повторно некакви опречни резултати кои што можеме и ќе ги видиме овде.

Едни истражувања покажале дека **четири групи на фактори** битно го одредуваат нивото на задоволство. А тоа се: **предизвикувачката работа** влијае на задоволството, колку повеќе е работата предизвикувачка за вработениот толку позадоволен е вработениот, **праведен систем на вработување**, права пропорција има, колку поправеден е толку сме позадоволни, **добри услови за работа**, колку повеќе се добри толку позадоволни сме и колку е **поголема поддршката** апсолутно сме позадоволни.

Врз основа на овие фактори и овие истражувања заклучиле истражувачите дека *менаџерите со манипулација на овие неколку причини можат многу да влијаат на нивото на задоволство на своите подредени*. Тоа го велат една група на истражувачи и истражувања. Меѓутоа има една друга група на истражувачи и истражувања кои што своите истражувања, едноставно ги базираат на некакви други поенти и кај тие истражувачи се вели дека го нашле следново: **80% од разликите во однос на чувствувањето на среќата и задоволството кај луѓето (не) произлегуваат/зависат од факторите на работното место, туку од карактерот од личноста, од неогвниот ген, од неговата структура итн.** Значи кај 80% од разликите во односот на задоволството и среќата, не зависи од менаџирањето на луѓето и работната околина, туку тоа е нешто кое што им е вродено и на кое што, всушност на крајот кога ќе го видиме заклучокот ќе сфатиме како можеме да влијаеме.

Значи, бидејќи е нешто вака вели: менаџерот не може многу на работното место да го билда задоволството, туку треба да ги избери и оние луѓе кои имаат потенцијал на тој начин да бидат доведувани до пожелни нивоа на задоволство. Значи, менаџерите можат да влијаат на задоволството, ама само на процес на селекција. Уште кога ќе почнувам да ги селектирам да внимавам какви карактери се, да не бидат некакви услоно кажано и во нашиот жаргон „тумурци, намќори, се им смета, негативни” коишто, едноставно, не можеме со ништо да ги направам среќни и задоволни. Коишто, до сабајле сами се мразат, поручек цел свет. Има и такви, за жал.

И ќе речиме што со нив, па вработете ги и нив. Во ред, ама дајте им некакво работно место, некаде во некаква канцеларија, каде што и тие ќе бидат сами задоволни и нема да влијаат и да шират негативна енергија настрана. Или некаде нека бидат некакви

стражари. Повторно ќе кажам да не ја шириме темата. Едноставно знаеме дека постојат такви типови и такви луѓе кои што и во процесот на селекцијата треба да се внимава на таквите луѓе кои што шират негативна енергија околу себе и што од ни да очекуваме.

Линк за достап до научно списание во кое е поместено наше истражување за индивидуалните вредности

[https://www.academia.edu/5553549/JUCPA\\_Volume\\_10\\_Number\\_2\\_February\\_2013](https://www.academia.edu/5553549/JUCPA_Volume_10_Number_2_February_2013)

## Личност и лични карактеристики

Организациското однесување рековме дека е еден теориски концепт којшто организацијата ја посматра од индивидуално групно и организациско ниво. Во делот на индивидуално ниво структурирани се оние знаења кои што се поврзани со и произлегуваат од психологијата како фундаментална научна дисциплина. **Човечките инпути, односно човекот влегува во организацијата со свој определни биографски карактеристики: личност, емоции, вредности, ставови, способности, начин на кој го перцепира светот, начин на кој е мотивиран, како учи, како одлучува и како таков поединец влегува во определени групни структури и тоа е тоа она групно ниво во кое се специфицира знаења од областа на социологијата:**

- Комуникација
- Конфликти
- Групни структури
- Политика и моќ
- Работни тимови.

На организациско ниво како круна на тоа, човечките ресурси односно менаџирањето со човечките ресурси, тука се и концептите на структурирање на организациската култура, водството, групно одлучување, креирањето на работните места и итн.

### Личноста и нејзините карактеристики

*Како настанува личноста?* Дали врз личноста и нејзините карактеристики и нејзиното однесување доминатно влијае наследството, гените или околината со своето влијание? Односно прашањето е: Како се развива личноста - колку на неа влијаат наследството, а колку околината ?

На овие прашања сигурно имаме различни одговори, и одговорот не е единствен. Наследството, околината, влијание имаат – секако. Но, на развојот на личноста секако зависи и од самата активност на личноста, па оттука се и тие три концепти.

Болошките фактори односно гените, влијаат врз развој на нервниот ендокриниот систем, телесната конституција сето ова го носиме со гените. Тоа е тој генетички код.

Од друга страна семејството, врсниците, културата, училиштето, статусот, улогата, општествениот систем, значи околината и воспитувањето влијаат на карактерот, вредностите, ставовите и на крај е самата активностите на поединецот од што и произлегуваат три правци во науката кој се наречени:

1.Нативизам тоа е сваќање кое што наследството е одлучувачки фактор на развојот на психичкиот живот на човекот.

2.Емперизмот зборува за средината, средината во која што живее која што има одлучувачки фактор за развојот на човекот.

3.Интеракционизмот тоа е она сваќање кое ги обединува предходните две и кое што вика развојот на личноста зависи од двата фактори и активната на поединецот.

### Определбите и дефинирањето на личноста

Една најосновна определба е дефиницијата до која можеме сите ние логички и разумно да стигнеме до неа: **Личноста всушност е онај збир на сите начини на кој што се однесуваат и реагираме во интеракција со останатите во средината во која ние живееме.** Во развојот на научната мисла во оваа област секако дека постојат и различни теоретичари и различни школи што своето сваќање за тоа што е личноста, како функционира и.т.н на различен начин го објаснувале.

Симун Фројд и неговата Психоанализа. Тој е зачетник на тој психолошки правец Психоанализа. Тоа се почетоците на психолошката мисла и всушност еве како тој размислува и како ја гледал личноста.

Поими кои се основни кај него се: ИД, ЕГО, СУПЕР ЕГО односно: ТОА, ЈАС и НАД ЈАС представено преку сантата на мразот. Тоа е неговиот концепт кој кажува дека личноста всушност се базира во најголема мерка на несвесното - она што значи вроден инстинкти кој тежнеат кон некакво непосредно задоволување, а коишто имаат определна брана од Егото или од Јас - дел од личноста кој е свесен и кој всушност се занимава со контрола на ИД-от, а тоа беше она непосредно задоволување на нагоните и води сметка за реалноста. Плус Суперегото, каде што е совеста. правилата на однесувањето, вредностите и итн. кои се превземаат врз основа на влијание на нормите, на вредностите, на традицијата, на воспитувањето.

Сваќањето на Ајзенк за тоа како е структурирана личноста. Тој зборува за некакви три димензии на личноста. Првата димензија е :

#### Екстровертност и интровертност

Првото се односува на оние личности кои се отворени кон средината и подобро им е во друштво со дружељубиви луѓе, се опкружуваат, сакаат да ризикуваат со поголем број на пријатели, имаат површни пријателства, не се секогаш доверливи како личности, сакаат забава, не почитуваат многу правила итн.

За разлика од нив повеќе **интровертите** кои кажавме дека се насочени кон себе, се по затворени во себе, повлечени се повеќе, не сакаат ризик имаат помал број на пријатели но нивните пријателства се доста длабоки. Тие ќе ти речат дека немаат многу пријатели - имам еден двајца, меѓутоа силно сум врзан со нив. Апсолутно се доверливи и поверливи личности, не сакаат многу дружба, гласни забави и ги почитуваат повеќе правилата. Тоа беше првата димензија.

Втората димензија според оваа сфаќање авторот Ајзенк е поврзана со неуротизмот. Кој не слушнал за неуротизам? Мислам дека сите тоа сме го слушнале и претпоставуваме што значи. Во однос на димензијата неуротизам се разликуваат емотивно стабилни и помалку или лабилни личности. Карактеристиките на стабилната особа: не се пре чувствителни, смирени се, не се притиснати со грижи, не се анксиозни, весели се. Од друга страна лабилните она што е спротивно: силни чувства, сензитивни, немирни загрижени, анксиозни, безволни итн.

Последната димензија е психотизмот се разликуваат психотични и не психотични. Еве остануваме малку во овој дел за да ги поминеме овие некакви карактеристики по кој што се разликуваат едните од другите.

првите не се грижат - вторите се грижат,  
немаат сочувство - имаат сочувство  
агресивни се - не се агресивни  
сакаат да се задеваат - не сакаат да се задеваат  
непријатни се – пријатни се  
бесчувствителни – чувствителни  
сурови - не сурови  
хумани – нехумани  
дрски - не се дрски.

Што сака да кажи?! Сака да кажи дека всушност овие се крајните инстанции односно крајните точки на еден континум. Крајно психотична личност и крајно не психотична личност. Меѓутоа, обично во праксата има некакви премини. Некој преферира односно е насочен повеќе кон некакви особини кои ги има кон едната страна, другиот кон другата стана. Ваквите крајни случаи навистина се индикатори за некакви пореметувања.

Во секој случај, сега не е целта да се впуштаме во такви расправи и да детализираме околу тоа како се однесуваат едните и во кој ситуации се однесуваат другите. Целта е само да запаметиме дека, еве има уште еден автор кој што на различен начин и определени аспекти ги преферира во делот кога го разработувал прашањето за структурирањето на личноста.

Значи, на крајот после овие неколку различни аспекти на личноста можеме да ја определеме дефиницијата кој што е дава авторот **Никола Рот**, еден српски психолог кој што во 1975 година, инаку социјален психолог, напишал еден многу познат учебник меѓу другото за Социјалната психологија и таму ја определува личноста како:

***Единствена организација на способности на особини која се формира со взаемно делување на единката и средината и го определува оној опит начин и карактеристичен начин на однесување на поединецот.***

Значи, она кое што можеме да го поентираме односно да го извадиме да го апстрахираме од оваа дефиниција; да ги видиме главните клучните моменти на дефиницијата тоа се следниве: Кога се станува збор за личноста тогаш мора да се каже дека таа е некаква **единствена структура** од некакви вкупен збир на реагирања таа е **специфична** по своето однесување и таа е **доследна**.

Што со тоа сака да каже? Дека секој од нас во својата структура е единствен и ние ќе кажеме дека и два близнаци тие се всушност многу слични меѓутоа сепак се некако единствени по својата структура и од тука произлегува таа специфичност. Специфична структура, специфични односи, специфични релации ги имаме сите структурни елементи меѓутоа на определен начин се специфицирани и на определен начин се различно структурирани кај секого од нас.

И доследноста како последната црта во однос на личностите и нивната структура. Што сака да кажи. Сака да кажи дека сме доследни во своето реагирање односно, кога некој човек ќе го видиме после 30-40 години повторно ќе го препознаеме дека е тој. Колку и годините да влијаеле на него има некаков склоп на околности односно, склоп на црти и неговата личност е специфична во однос на севкупното однесување и ние препознаваме дека е однесувањето на тој и тој.

Е сега во овој дел всушност се распадите на личноста. Тоа се оние не посакувани работи до кој што доведуваат многу тешките заболувања кога има распад на личноста. Кога личноста и неговата и нејзината структура се распаѓа. Тоа се најтешките форми и облици на овие психијатриски заболувања, кои што за жал се јавуваат и доведуваат до тоа да повеќе и не ја препознаваме личноста како таква. Се распаднала нејзината структура, не е тој тој кого сме го познавале. Апсолутно имаме тотален распад на личноста и за тоа сигурно дека сте слушнале.

### **Што е тоа зрела личност?!**

**Зрела личност е навистина некаков идеал кон којшто треба да стремиме. Меѓутоа, има некакви критериуми за да го прогласиме некој за идеална личност - односно за зрела личност во секој случај. Бидејќи, „зрелоста од идеалноста” во секој случај се разликуваат. Идеал е нешто кон што стремиме, а зрелата личност и нејзините критериуми се однесуваат на интелектуалната, емоционалната и социјалната зрелост.**

Значи, овие три критериуми, три барања во овие три области, мора да бидат исполнети за некого да го прогласиме за зрела личност.

Има луѓе кое се на високо интелектуално ниво, тие се способни, интелектуално се зрели, односно имаат способности за критичко размислување, донесување одлуки,

донесување на ставови, итн. Поседуваат и социјална зрелост преку хармоничен однос на личноста и социјалната средина. Имаат и емоционална зрелост која што се манифестира преку адекватно емоционално реагирање и способност за контрола на сопствените чувства.

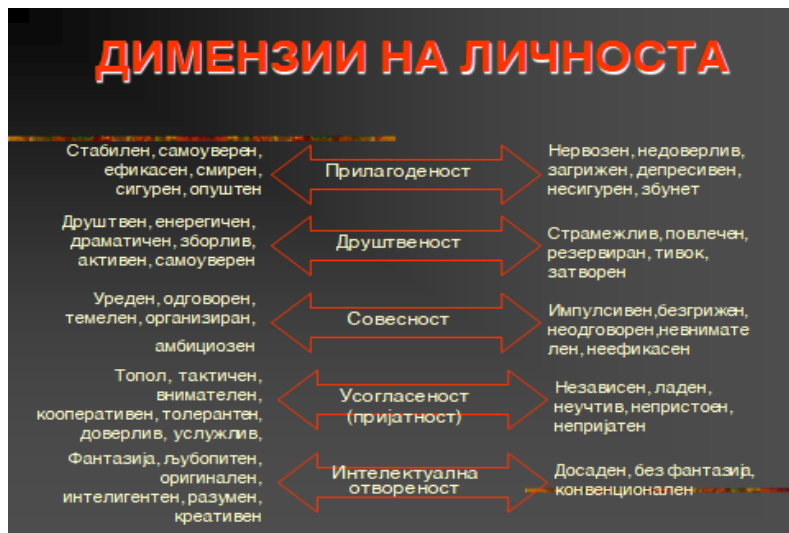
Меѓутоа сигурно и во вашето досегашно животно искуство сте забележале личности кои што ќе речеме незрело се однесуваат. Што значи тоа незрело се однесуваат?! Обично, незрелото однесување произлегува од така нареченото од емоционалната незрелост. Не адекватно емоционално реагира, не ги препознаваат - нема контрола доволно кон своите чувства, често влегуваат во караници, бесни се гневни се итн. Често и многу лесно се фрустрираат, многу лесно заплакуваат - без разлика на кој период од својот живот се наоѓаат и без разлика на која позиција се наоѓаат. Сигурно дека препознавате случаи и дека сте слушнале за случаи, а можеби лично сте доживеале луѓе кои што се развиле во својот кариерен развој, постанале „некои и нешто“. Меѓутоа во делот не емоционалната зрелост имаат определени проблеми за жал и тоа веднаш се препознава и се манифестира во така наречената емоционална незрелост.

Значи, може некој да биди врвен интелектуалец односно да биде супериорен во однос интелектот, во однос на таа интелектуална зрелост. Меѓутоа, едноставно не доволно се развиле, имал пречки во развојот на неговата емоционалност и оттука произлегуваат неговите проблеми во социјалното однесување, односно во средината во која тој живее се наоѓа. Меѓутоа, иако на ова треба да се внимава, ние во секој случај не би се задлабочувале во тие расправи. Целта моја е да ве уверам: немојте да заборавите дека овде само нафрламе „што е тоа личност и кој се нејзини лични карактеристики“ а сега стигнавме до она што значат некакви критериуми за определување на личноста.

### Модели за структурирање на личноста

Големиот модел од пет димензии на личноста: екстравертноста, пријатноста, совесноста, отвореноста кон искуството и емоционалната страст.

Слика 9. Модел од пет димензии на личноста „Big Five”



*Екстравертноста* веднаш на прво ја препознаваме преку отвореноста, кога ќе речеме отворена личност кон средината. *Пријатноста*, добар е некој, покооперативен е, доверлив. *Совесноста* асоцира веднаш на одговорност и тоа понатаму кога ќе речеме за некого е совесен и сите овие димензии на личноста.

Едноставно, неколку пати спомнуваме дека ние психолозите не значи дека имаме некаква супер способност – телепатија некаква со која ќе го прочитаме некого. Не! Всушност сè е определено знаење. Ако за некого кажеме дека е совесен, и тогаш како грозд се редат сите други негови особини поврзани со совесноста. Значи, ако е совесен, сигурно е одговорен. Ако е одговорен, сигурно е организиран. Ако е организиран, сигурно е сигурен и упорен. Ете на тоа се мисли кога се вели поврзани како „грозд“ наредени се, една од друга произлегуваат и навистина ги препознаваме.

Еве ако е *отворен кон искуството*, тоа значи дека е пред сè љубопитен човек. Ако е љубопитен, тогаш е многу јасно дека има определен повисок развој на т.н. творечко мислење, односно фантазијата кај него веројатно е поразвиена, поосетлив е за некакви такви феномени. Или *емоционална стабилност*, апсолутно знаеме на што се однесува. Асоцира веднаш дека некој е повеќе мирен, стабилен, сигурен. Наспроти оној кој е несигурен, некако подпресивен итн.

Тука, во овој дел, ја имаме сликата, моделот, на она што го зборуваме, но малку повеќе специфициран и ги гледаме подредени тие два крајности во однос на прилагоденоста, едната крајност оди кон: стабилен, самоуверен, ефикасен. Другата крајност кон: нервозен, недоверлив, загрижен, депресивен, несигурен. Значи, тоа се оние „гроздови“ наредени карактеристики како гроздови за кои зборуваме. Па, ако некој е прилагоден, ако е стабилен, понатаму сигурно дека е самоуверен, ефикасен, смирен, опуштен, и тие работи веднаш ги препознаваме. Ако некој е совесен, уреден, организиран, амбициозен итн. Кај несовесните: импулсивен, безгрижен, неодговорен, невнимателен, неефикасен и сите тие карактеристики ќе признаете дека се многу важни за луѓето кои што менаџираат со други луѓе, кои определуваат кој на какви работни задачи ќе биде распореден; па оние кои што проценуваат кого да го примат на работа, кои што интервјуираат за работа итн.

Немојте да заборавите повторно дека ние не сакаме да го психологизираме менаџментот, или организациското однесување, меѓутоа, навистина, ако сакаме да бидеме добри менаџери, ако сакаме да разбереме како добро да се организираме, како да формираме тимови, како да работиме со тимовите итн. тогаш во секој случај мораме да признаеме и да прифатиме дека овие психолошки знаења се во основата на добриот менаџмент и доброто организациско работење.

Ние многумина ќе кажеме дека „од око“ можеме да процениме некого каков е, меѓутоа во секој случај постојат определени инструменти кои што точно ги определуваат овие димензии и постојат различни инструменти за испитување на личноста за мерење на различните аспекти на личноста.

Постои една цела наука која што се занимава со овој дел, се вика Психометрија. Тоа е наука која што е задолжена за градење, за структурирање на таквите инструменти, кои што се алатки за мерење на тие различни особини на личноста и тука ќе спомнеме неколку: класични прашалници, тоа се тие т.н. инвентари на личноста; потоа имаме тестови во кои што треба некакви недовршени реченици да надополнуваме, по принцип на некакви асоцијации; потоа се т.н. проективни техники; потоа се т.н. ситуациjsки тестови и



самата психоанализа, која ги познава методите на слободни асоцијации, анализа на сонот итн. а кои се користат повеќе во таа клиничката пракса.

Во продолжение ќе видиме неколку слики, примери, за тоа што значат и од што се структурирани различните инструменти. Еве на пример, МБТИ класификацијата, тоа е тој т.н. Маер Брикс тип индикатор на личноста, којшто мери определени, оние петте претходно спомнати димензии на личноста, кои тука во голем дел се опфатени.

Ете на сликата се прашањата, односно областите од кои што тој индикатор е структуриран. Значи, испитаникот одговара на определени прашања поврзани со областите: на што се фокусира енергијата, на што се обраќа вниманието, од каде се собираат информациите, како се прави проценката и како се одлучува, како се однесуваме кон надворешниот свет, и од тука се влечат заклучоци – нели?!

На што се фокусира енергијата? Па се разликуваат екстроверти и интроверти. На што се обраќа внимание? Од каде се собираат информациите во нашето живеење и одлучување - врз основа на сензација, или врз основа на интуиција? Како се проценува и како се одлучува - врз основа на мислење, па ќе речеме дека тој е мисловен тип, па на тој начин преку размислување доаѓа до проценките и одлучува, или врз основа на чувствата?

Секако, во тој контекст ние и самите и во секојдневниот живот многу спонтано можеме да направиме некоиј површен увид за луѓето со кои живееме и работиме. Ете ако ќе слушнете човек кој што ќе рече: „А бе, јас *чувствувам* дека ова е вака“, а друг ќе рече, ќе го потенцира: „Јас *мислам* дека тоа е така“. А има луѓе кои не велат ни „јас мислам..“, ни „јас чувствувам..“, туку веднаш *нешто прават*. Тие се такви т.н. практичари, луѓе кои што на тој начин реагираат, најпрво ќе го направи нештото, па после за него или ќе чувствува, или ќе размислува. Секако дека и врз основа на овие нешта ние пак се препознаваме во секојдневниот живот. Низ нашите омилените реченици кога ќе ги слушнеш кај човекот соочен со некаков проблем. Заеднички работите на некаков проблем и ќе ви рече: „Јас чувствувам дека не ќе биди баш така таа работа“, а овој другиот кој што е повеќе мислителен тип ќе рече: „Јас мислам дека ова е баш вака“, а третиот кој што е прагматичен и практичен тип ќе земи ќе го направи нештото, па после ќе зборуваме за чувствување и за мислење.

Во секој случај нè има различни нели, тоа не е никаква грешка, не е тоа дека едните се подобри од другите. Апсолутно! Сместата на овој предмет, во менаџирањето воопшто, на тимската работа воопшто, на групирањето на луѓето воопшто, е тоа да ги најдеме оние карактеристики кои што се комплементарни. Во сè да има некако дополнување, да ги најдеме луѓето кои што се и такви, и такви, за да можеме да ги спариме, за да бидат покриени сите аспекти на некаков проблем, за да бидеме поуспешни.

Понатаму, како се однесуваме кон надворешниот свет, дали повеќе врз основа на просудување, или врз набљудување. И она што е важно ќе видите дека покрај секои од овие особини имаат кратенки: Е, S, Т, G, I, N, F, P. а тоа значи дека се спаруваат и добиваат потоа т.н. некакви шифри, односно некакви кодови за некакви типови личности затоа се нарекува „Маер Брикс тип индикатор“ – нели?! Па, на крајот секој испитаник добива некаква шифра за некаква личност од определен тип, за која што се определени низа на дејности што би му одговарале на таа личност. Тоа е важно да се потенцира, важно е да се каже дека во нашата држава се употребува доста често овој Маер Брикс тип индикатор.

Инаку, не е само тој, има навистина голем број на различни такви индикатори, односно тестови, односно прашалници, кои што и со нив може, само лиценцирани луѓе.

Значи, апсолутно потребно е тоа. Сепак, тоа се некакви мерни инструменти кои што ги имаат задоволено тие метериските карактеристики на секој тест и се вика дека се валидни, релевантни, објективни, баждарени, па и не може секој до нив да дојде, да ги поседува и со нив да обавува определени активности на проценка на луѓе.

Оттука, со право кажуваме дека тие се многу порелевантни од оние тестови и прашалници кои што можат да се сретнат во слободна циркулација и до кои што можат сите да дојдат и ги има во различни весници и списанија - во минатото; а сега ги има навистина еден голем број на интернет - вакви тестови за испитување на личноста, на интелигенцијата итн. Не можеме да кажеме дека тие не се многу блиску, но во секој случај тие се повеќе пробиени за разлика од овие инструменти кои што се во посед на луѓето кои што имаат одредена лиценца за нив да ги употребуваат и врз основа на нив да донесуваат некакви заклучоци, да специфицираат различни типови на луѓе и од нив да произлегуваат некакви работни права, работни задолженија, обврски итн.

### Проективни техники

Познат кај нас е и ТАТ – тестот во кој се задаваат некакви слики за кои што треба испитаникот да состави определена приказна на определени прашања како: Што се случува на сликата? Што го придизвикал овај настан? Како ќе се развива ситуацијата? Идејата е дека ние своите доживувања, својот внатрешен свет врз основа на една ваква асоцијација - конкретно гледајќи ја слика, можиме да направиме некакви наши творби, расказ, приказна, притоа очекувано е дека ќе се проектираме себе и она што го имаме во себе. Значи, смислата на проективните техники е да провоцира некакво проектирање т.е да го проектира она што е во нас.

Слика 10. ТАТ тест – Тест на тематски аперцепции



## Современ модел на структура на личноста

Структурата на личноста има свои делови, процеси, црти на личноста кои што можат да се структурират на:

### 1.Способноста

- интелектуална
- психосензорна
- психомоторна

### 2.Темпераментот

- меланхоличен
- колеричен
- фрегматичен
- сервиличен

### 3.Карактерот и карактерните црти

- Различни типови на личности
- Типологии на личноста со разни карактерни црти

### 4.Физичката конституција и способности

- моторни способности (физичка манипулација)
- физичка форма и сила

## Типови на личности

**А тип на личности и нивните карактеристики:** нестрпливи, правење на две или повеќе работи одеднаш, тежнеат кон размислување, постојано се опседнати со бројки и на тој начин ја мерат својата вредност и успех.

**Б тип на личности и нивните карактеристики:** не патат од чувство на интност, не чувствуваат потреба за раскажување на своите подвизи, играат за забава и опуштање.

Слика 11. Различни типови на личности, нивни карактеристики и препораки

Тип на личноста	Личните карактеристики	Погодно занимање
<b>Реалистичен:</b> преферира физички активности што бараат сила, вештина и координација	Стабилен, упорен, страмежлив, практичен	Работник на линија, фармер, механичар
<b>Истражувач:</b> преферира активности кои бараат размислување, разбирање и истражување	Аналитичен, оригинален, љубопитен, независен	Економист, новинар, математичар
<b>Социјален:</b> преферира активности на помагање и развој на другите	Пријателски, дружељубив, емпатичен	Социјален работник, учител
<b>Конвенционален:</b> преферира ред, правила, јасни активности	Ефикасен, практичен, нефлексибилен	Сметководител, менаџер, шалтер-работник
<b>Претприемнички:</b> преферира вербални активности во кои може да ги убедува другите	Самодоверлив, амбициозен, доминантен	Правник, претприемач, со недвижности
<b>Уметнички:</b> преферира нејасни, несистематички активности и креативност	Имагинативен, емоционален, непрактичен	Сликаар, музичар, писател, декоратер

# Интелектуални способности

Стигнавме до оној дел кој што зборува за интелигенцијата и кажавме дека се наоѓаме во делот каде се запознаваме со структурата на личноста. Го видовме моделот на коаде се разликуваат неколку вида на способности: интелектуални, психомоторни, психосензорни; темперамент: флегматик, колерик, сангвиник и меланхоник; потоа карактер: карактерни црти преставени во разните типологии на личноста со нивни карактеристики; и физичката конституција и физичките способности.

Интелектуалната способност е значаен фактор врз основа на кој се специфицирани различните поделби на занимања. Ние секогаш кога селектираме луѓе, најпрво и најмногу внимаваме на она што значеше интелигенција и интелектуална способност, иако тоа разбирање и сфаќање во современото време малку е изместено.

Интелектуалните способности во однос на кариерниот развој како да му го отстапува местото на емоционалната интелигенција. Голем број од светските истражувачи и практичните показатели кои во светски рамки постојат сметаат дека за квалитет и за кариерниот развој, многу поважна денеска е емоционалната интелигенција од интелектуалната способност.

Ако во минатото овие тестови беа преферирани и на прво место, па луѓето се селектираа исклучиво врз основа на тој фактор, односно на интелигенцијата, тогаш во денешно време ќе кажеме дека емоционалната интелигенција е таа која што дава подобри показатели, односно не може да се каже дека високиот количник на интелигенцијата сам по себе не значи гарант за некаков успешен развој во кариерата.

Бидејќи, зборуваме за менаџмент, организација и организациско работење, заради тоа го потенцираме овој факт за што ќе зборуваме понатаму кога ќе стане збор за емоционалната интелигенција.

## Интелигенција - поим

Најопштата дефиниција за интелигенцијата е дека таа е способност за снаоѓање во нови ситуации, или способност за правење на некакви нови работи, решавање на некакви нови проблеми, врз основа на некако старо искуство.

Потоа ќе зборуваме за структурата на интелигенцијата и ќе ја отвориме дилемата која што и во науката е отворена и се однесува на прашањето: „Дали се работи за еден генерален фактор, дали интелигенцијата е една, или се работи за повеќе аспекти и повеќе фактори на интелигенцијата?“ и ќе видиме како различни автори како во врска со тоа зборуваат. На крајот ќе видиме она што значи практични аспекти во делот на мерењето на интелигенцијата; ќе се запознаеме со тоа фамозно IQ и што значи тоа коефициент на интелигенција и како се мери.

Значи, суштината на интелигенцијата е во однос на процесите на решавање проблеми преку увидување и сфаќање на важни односи во дадената ситуација. Оваа е малку поразглубена мисла од претходната што ја дадовме.

Значи, **интелигенцијата всушност е некаква ментална особина која се состои од повеќе способности, и тука се набројани: способност за учење од искуство, за**

адаптација на нова ситуација, за сфаќање и разбирање на нови ситуации, за користење на стекнатото знаење во интеракција со опкружување и т.н.

## Интелигенцијата и нејзината структура

Овој дел е доста важен сепак иако за структурата зборувале многу автори ние ќе се задржиме за двете најсуштински стојалишта во однос на прашањето – дилемата: “Дали интелигенцијата е единствена и општа способност, или се состои од повеќе различни видови способности?”.

Прашалникот во некоја мерка е разрешен, односно оваа дилема е разрешена. Во секој случај не се работи за една и единствена способност, туку постојат повеќе фактори или способности и околу тоа апсолутно постои едно усогласување дека, не е општо нешто туку може да се специфицира. Меѓутоа и во делот на тоа специфицирање повторно постојат разлики.

Тука е таа Двофакторска теорија на авторот Спирман кој потврдил дека таа може да се специфицира - но на колку различни фактори?! Според него постои нешто што го нарекол Г – фактор, или општ генерален фактор кој што е некаква општа интелигенција која што е на средина, а потоа ги обединува, или ги опфаќа сите останати фактори, кои што може да ги специфицираме (механичка, вербална, нумеричка и спацијална).

Ние, кога ќе видиме некој човек како делува, како се однесува, како размислува, како манипулира, без разлика дали го познаваме човекот, веднаш чувствуваме дека се работи за некој интелигентен човек, односно способен човек. Значи тој Г - фактор веднаш можеме да го препознаеме. Мораме да признаеме дека има нешто што е општо и обединувачко за сите тие фактори и во тој дел ги гледаме како тој ги специфицирал на: механичка, вербална, нумеричка и спацијална. Но, меѓутоа, овде гледаме дека има уште многу други фактори, значи авторот Спирман воопшто не го ограничувал бројот на специфицирани фактори, иако неговата теорија се вика „двофакторска,, Тоа се однесува само на тие две нивоа на „општо – посебно”а во тоа посебното како и кај другите различни автори може да се зборува за различни специфицирани фактори.

Слика 12. Структура на интелигенцијата според Спирман



Секако тој концепт е различен од тој на него опречниот даден од авторот Терстон кој вели дека не постои општа способност, туку дека постојат низа од специфични способности и фактори како што се: просторниот фактор, перцептивниот, нумеричкиот, фактор на вербална способност, вербална флуентност, меморија, резонирање, итн.

Денешните тестови на интелигенција најчесто се концепирани да мерат повеќе различни способности, кои што повторно, заедно ја одредуваат таа општа способност за која што зборуваше претходниот автор Спирман.

Значи, да заклучиме Спирман зборува за двоофакторска теорија со доминација на еден фактор кој што ги обединува сите и можиме да редиме колку сакаме специфични фактори. А Терстон не признава постоење на општа способност, туку вели дека сите се некакви специфични фактори како што се: *математичка* или нумеричка способност, *брзина на воочување*, *просторна визуелизација*, итн.

Решавање на задачите со низи се дел од *математичката* способност. Откривање на законитости каде во просторот ја губат својата форма станува збор за *просторна или спацијална интелигенција*. Зборовите кој што се запишуваат по некоја логика се дел од *вербалната* способност. *Брзината за воочување* се тестира со поставување на време за перцепирање за да се перцепира се што има на сликите односно е дел од *фактографската* меморија. *Творечко мислење* е поставено во контекст на мислелите кој укажуваат на генијалците каде што му е развиена креативноста, оригиналноста.

Слика 13. Структура на интелигенцијата според Терстон



Предприемаштвото по дефиниција е само пазарно валоризирана креативност. Односно нова идеја која што наоѓа своја цена на пазарите. Но, да не се заборави дека постојат многу генијалци кој што успеале да дојдат до оригинални дела и идеи кои не успеале да продадат на пазарот – нели?! Оттука, денес и се „кршат копјата“ за тоа каде точно припаѓа предприемништвото односно во која област да се проучува и најважно како да се третира?! Може ли да се зборува за предприемач ако тој не поседува определен степен на креативност?! Дали претприемач може да се гради во процес на обуки за претприемаштво и како?! Ниту еден кој не е креативен, не може да препознава други креативци и да ги воспитува и подигнува. Оттука претприемаштвото може да се набљудува и како поседувана способност, но уште повеќе како вредност на новото време која треба да се препознае и поттикнува.

**Кратенката IQ** означива коефициент на интелигенција. Овој коефициент се мери преку формула: ментална возраст изразена во месеци, делено со календарска возраст изразена во месеци, помножено со 100. Мерењето на интелигенција се врши преку тестови и всушност резултатот ни е коефициентот на интелигенција.

Зачетник на IQ и мерењето на интелигенцијата е францускиот автор Алфред Бине. Тој од практични причини добил задача од француската војска во Првата светска војна, кога се развиле различни орудија и родови во војската. Војската едноставно имала проблем како на брз начин да ги специфицира различните способности, за да може да направи адекватна регрутација на војската. Односно, регрутите врз основа на некој тест, да се селектираат во однос на способностите и да ги насочат во определениот род.

Во почетокот на Дваесеттиот век Психологијата зела голем замав. Луѓето веруваа многу во Психологијата како наука која што ќе реши голем број на проблеми. Во тоа време од авторот Алфред Бине направена е скала која што и ден денеска се користи, а тоа е Бине-Симон скала за мерење на интелигенцијата.

Слика 14. Мерење на интелигенцијата IQ на Алфред Бине



Се состои од некакви сликички кои што треба да се спаруваат, односно да се бара некоја логика, па од деловите да се погоди следот на некоја целина. Се состои од поголем број задачи кои се групирани по шест задачи за одредена возраст. Секоја од тие шест задачи носат по два месеци од менталната возраст, и некој ако ги реши сите шест задачи, добива една година ментална возраст. Потоа се прави замена во формулата, па се добива коефициент на интелигенција.

На пример детенце од една година, односно дванаесет месеци, ако ги реши сите шест задачи, тогаш ќе има и дванаесет месеци ментална возраст. Коефициентот на интелигенција на тоа дете ќе биди дванаесет месеци ментална возраст, поделено со дванаесет месеци календарска возраст, па помножено со сто и го добиваме коефициентот на интелигенција на тоа дете кое изнесува сто, а тоа ни кажува дека детето е со просечна интелигенција.



Или, ако пример Јован има пет години, а на тестот ги решил сите задачи за дете од седум и пол години. Тоа кога ќе се пресмета добиваме дека коефициентот на интелигенција на Јован е 150, со што припаѓа во групата на генијалци, односно има надпросечна интелигенција.

Друг пример: Соња има пет години и ги решила задачите за две и пол години, со што заклучуваме дека нејзиниот коефициент на интелигенција е 50, со што припаѓа во групата на ментална заостанатост.

Постојат, во секој случај, некакви индивидуални разлики во однос на интелектуалните способности. Скалата на коефициентот на интелигенција се движи од 20 до 140, но сепак нема некоја горна граница.

Слика 15. Скала на коефициентот на интелигенција



Во однос на ова, кажавме дека просечен IQ е од 90 до 110, односно ако спаѓаме во оваа граница, ние сме просечно интелигентни луѓе. Ако е од 110 до 130, зборуваме за надпросечна интелигенција, а ако е од 70 до 90 зборуваме за подпросечна интелигенција. Ако е од 130 па нагоре, зборуваме за некакви генијалци, како што е Ајнштајн на пример, Гете, Моцарт, Тесла итн.

Ако имаме од 50 до 70, зборуваме за ментална возраст од 8 до 12 години и овие лица без разлика на која возраст се, остануваат на ментална возраст од 8 до 12 години. Иако можат успешно да се научат да зборуваат, читаат и пишуваат, тие спаѓаат во таа област на ментално ограничени лица.

Ако е од 20 до 50, тоа е таа умерена ментална заостанатост и нивната ментална возраст застанала на дете од 3 до 7 години и тие луѓе не можат да се научат да читат и пишуваат, знаат само да зборуваат.

И определен процент на луѓе кои имаат под IQ под 20, спаѓаат во групата на тешка ментална заостанатост, кое без разлика на календарската возраст, нивната ментална возраст може да оди на дете на 2 до 3 годишна возраст. За жал тие не можат убаво да зборуваат, а често не научуваат да ја одржуваат хигиената и за нив секаде во секое

општество постојат специјални заводи за збринување на овие тешки форми на менталната заостанатост.

Сепак, денес во тренд е процесот на инклузија, или таа инклузивна пракса како систем на однесување во правец и со единствена цел, децата со ментална попреченост колку може повеќе да не се одвојуваат во посебни паралелки и да не бидат одвоени од здравите деца. Во минатото постоеа посебни училишта за деца со хендикеп, каде беа одвоени од редовната настава и работеа на посебен принцип како што налагало училиштето.

Од друга страна инклузираноста се однесува и на оние надпросечните кои како такви исто имаат проблем – во смисла се им е лесно, а што е наменето за нивната возраст во училишните програми, па се јавува проблем на незаинтересираност, бунтовност и сл. Како што гледаме испаѓа дека и оние над и оние под интелектуалниот просек имаат некакви **посебни потреби** и тоа е терминот кој денес се смета за најадекватна замена за претходните термини кои се напуштени.

Во тој контекст, а кога се во прашање овие категории на поединци, на прво изгледа навистина некоректно да се ставаат заедно. Сепак, оправданоста пред се произлегува од фактот дека и едните и другите имаат проблем кои произлегува од пристапите на „упросечување“. Ние и во секојдневниот живот најчесто на тој начин пристапуваме па за се земаме некоја средна мерка, некаков просек, кој го поврзуваме со некаква условна „нормалност“ која најчесто ја земеме како стандард, па се што е над/под секако дека отстапува и заради тоа му се пристапува поинаку.

Зарем, не сте чуле дека и најгенијалните умови од своите современици се сметале за чудаци, ненормални, луди. Не само анегдоти, туку постојат и документи и написи од весници за тоа како биле доживувани, дочекувани, перцепирани (Моцарт, Тесла, Ајнштајн)

Секако, во однос на проценката на натпросечните низ историјата, а во светски рамки, во литературата се наведени и некои други познати личности. Како што видовме тестовите за мерење на IQ се стандардизирани подоцна, па нивното рангирање – проценката е направена врз основа на увидот и анализата на големината, оригиналноста на нивните дела - во однос на возраста кога ги создале. Од многумина автори се смета дека писателот Гете е еден од најтелегентните, понатаму Да Винчи, Вашингтон и некои други.

На ова место мислиме дека е упатно да ја направиме врската помеѓу поимите за кои зборуваме и нивната практична организациска апликативност – особено денес кога е толку многу актуелен еден термин и концепт претприемач – претприемаштво – претприемачко општество – клима – свест – развој - обука итн. Па, веднаш би прашале: Што е тоа претприемаштво и каква е неговата врска со интелектот – натпросечноста – генијалноста која е во основа на творечко мислење, оригиналноста, инвентивноста, креативноста?! Се, се тоа се поими кои често синонимно ги употребуваме, ги мешаме, не ги разбираме докрај, а од тоа произлегуваат многу погрешни ставови, перцепции, обиди, кои за жал му пречат токму нему (на претприемаштвото), да се открива, негува, развива и да му се пристапува онака како што треба.

Во што е проблемот?! Најпрво во фактот дека многу научни дисциплини го третираат исклучиво од свој аспект и го сметаат за своја област, без да ја разберат следственоста на неговата основа и процесите низ кои се манифестира една претприемачка личност. Имено, **претприемаштвото не е ништо друго туку пазарно**

**валоризирана креативност.** Значи, нечија креативност, оригиналност, генијалност, која што ја пронашла својата цена на пазарот и успешно се продала.

Значи ли тоа дека има генијалност, оригиналност, креативност која не успеала да се продаде на пазарот за своја цена?! Да! Постојат многу примери за тоа. Особено примери кои зборуваат дека токму творците на оригиналните идеи, најчесто сами не успеале своите идеи да ги продадат и тука некаде се надоврзуваат тие претприемачките способности кои ги поседуваат некои луѓе – најпрво да препознаат, па успешно да ја продадат новата и оригинална идеја која секогаш и не мора да биде нивна.

Оттука, нема дилема дека фактот што претприемаштвото се врзува со пазарна валоризација, овај поим го доближува до економските науки. Сепак, многумина од нив во својата исклучивост прават превид во однос на дистинкцијата на претприемаштвото од една страна како способност, а од друга како инструментална вредност на новото време, па му пристапуваат најчесто како да е едно те исто и еднозначно а не е.

Зошто?! Тоа најмногу се огледа во многуте обиди за „поттикнување и развој на претприемаштвото” низ различни курикулуми, програми за обука, пристапи и методи кои се сведуваат најчесто на изучување на процесот на развој на **новата идеја** до некаков бизнис план и обука во делот на меките вештини за комуникација, преговарање, договарање и сл.

И во што е тука проблемот – ќе праша некој?! Секако, во пристапот и во очекувањето дека претприемаштвото се учи на час, а особено под менторство на некои кои никогаш самите не биле претприемачи. Едноставно е тоа и исто како и кај креативноста за која се знае дека: *„Не може да ја открие и со неа да работи, да ја поттикнува, да ја развива, некој кој и самиот не е високо креативен”*. Оттука, најцелисходно е да се направи јасна дистинкција помеѓу тие два аспекти на претприемаштвото кои ги спомнав, па да се обучуваат оние кои имаат определен персонален потенцијал за тоа, поседуваат некои потребни црти за успешност на тој план, а останатите да се воспитуваат во правец да ја почитуваат и високо да ја вреднуваат затоа што е на ниво на инструментална вредност на новото време. Таа е инструмент, алатка за да се стигне до една општествена идеологија и успешно таа да се изгради.

Значи, главна задача е да ги препознаеме претприемачите, да им дадеме слобода и да не ги кочиме во нивниот развој.

На крајот од овај дел, веќе е јасно дека организациската апликативност на сите овие психолошки знаења се огледа во потребата од „усогласување на способностите со потребите и барањата на работата” што е едно цело поглавје во менаџирањето со вработените наречено „работна адаптација” или прилагодување на вработениот во однос на: самата работа и работните задачи и на социјалната средина – организациска адаптација. Секако тоа прилагодување подразбира постоење на вообичаените 3 компоненти кои ги видовме и кај „ставовите”, а тоа се: когнитивна компонента, конативна компонента, емотивна компонента.

## Темперамент - поим и типови на темпераменти

**Темпераментот** се однесува и зависи од емоционалната осетливост и емоционалното реагирање (брзо – бавно; јако – слабо). Како тоа најлесно да го сфатиме?! Замислете дека имате работа и ги набљудувате „нервните импулси – како течат низ нервите“, односно како ни функционира тој т.к.н. неуровегетативен систем, па имаме еден дводимензионален модел кој може да се аспектира по тие две димензии во однос на „јакоста“ и „брзината“ па имаме односи на: јако – брзо; јако – споро; споро – слабо; брзо – слабо, од што произлегуваат тие 4 карактеристични типови на реагирање кај четирите групи на различни поединци по темперамент – како една од карактеристиките на личностите за кои повеќемина сметаат дека е генетски предодредена. Класификацијата е дадена уште од антиката и оттогаш ги носи дадените називи/имиња:

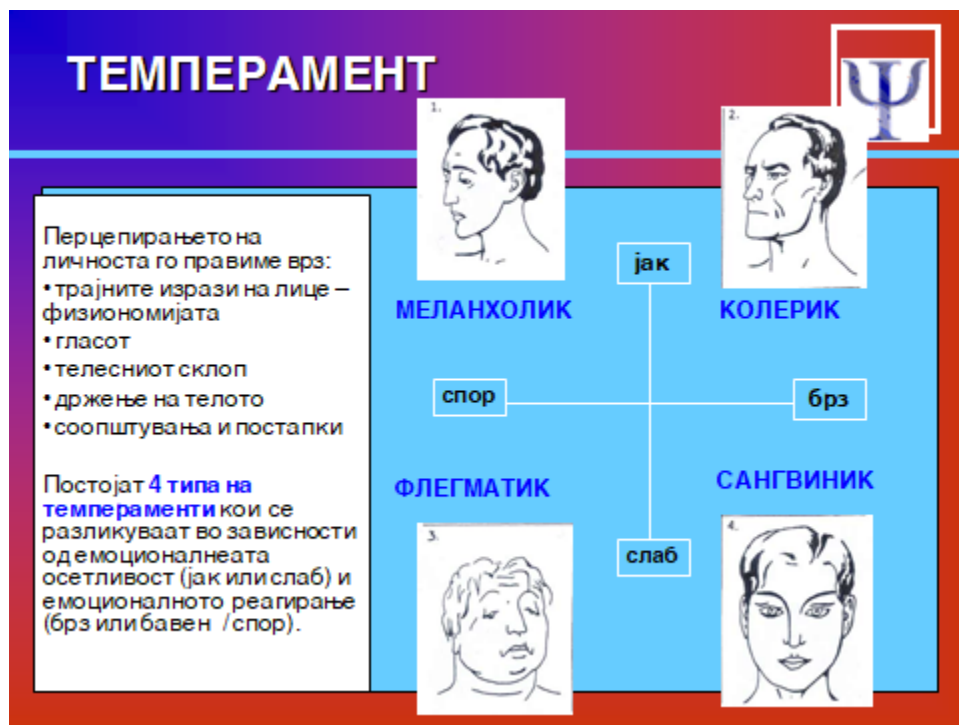
**Колеричен** - брзо и силно, тоа се оние луѓе кои брзо реагираат и долго им трае на пример лутината (основна емоција кај нив е гнев)

**Сангвиничен** - брзо реагира, но брзо се смирува (основна емоција е љубов)

**Меланхоличен** - силно реагира, ама споро (основна емоција е тагата)

**Флегматичен** - споро и слабо (основната димензија е опуштеност)

Слика 16. Видови на темпераменти



## **Емоции и концептот на емоцијална интелигенција**

Знаеме од претходно дека т.к.н. зрела личност, подразбира „осозреаност“ - некакво очекувано ниво на зрелост во делот на: интелектот - интелектуална зрелост; емоциите - емоционална зрелост и определениот зрел однос со луѓето во социјалната средина - социјална зрелост.

Низ годините, истражувачите покажале дека интелектуалната зрелост, за разлика од емоционалната зрелост (иако низ годините се форсирале тестовите за интелигенција и покажувале дека коефициентот на интелигенцијата има големо значење на развојот на кариерата), се повеќе истражувачи потврдуваат дека токму емоционалната зрелост е најважниот предиктор кој укажува и е поврзан со успешниот кариерниот развој на личноста. Оттука, овај концепт денес ја има својата актуелност и е во навистина голем залет како во академските кругови (се прават истражувања, се организираат Конференции, се пишуваат книги), така и во организациската и менаџерска пракса.

Сепак, пред да поминеме на неговото претставување ќе се запознаеме со делот на емоциите и нивната важност.

Емоциите се дел од нашето секојдневие во кои треба да се вложи максимално голем напор за да знаеме да ги разликуваме, негуваме и да ги осознаваме, а со цел да ја градиме емоционалната зрелост. Тие, најчесто се забележуваат по некакво однесување, кое се манифестира преку изразот на лицето, преку гласот и интонацијата, преку движењата на телото, преку соопштувањата на постапките на другата личност. До емоциите се стигнува преку она што е манифестен дел на личноста, но тие како што рековме се дел на некои подлабоки структури – според шемата која е дадена на почетокот и во која разликуваме сфери на: манифестен, когнитивен, емоционален и конативен дел од функционирањето на секоја личност.

### **Органска основа на емоциите**

Емоциите имаат свои органски дел, односно имаат определена физиологија која што е поврзана со нашето функционирање.

Најиспитувана емоција е стравот која има функција да го подготви организмот да реагира на некаква опасност.

Како постануваат емоциите? Постојат различни теории, меѓутоа една од теориите овде дадена, а која што е доста едноставна, е онаа според авторите Вотсон и Рајнер – бихејвиористи (припадници на таа школа во психологијата). Истите, правеле експеримент со малиот Алберт и заклучиле дека постанувањето на емоциите е всушност по принципот на класичното условување.

Тоа е всушност, теоријата на Павлов, која ја спомнавме во теориите на учење и за која рековме дека е таа класична „дресура“ - кога на почетокот имаме една безусловна дразба, храната на која кучето рефлексно лачи плунка. Меѓутоа, кога заедно со храната ќе се произведе некаков звук, се свони со некакво звонче, се кажува некоја команда и кога

тоа често се применува, таа условна дразба се врзува со безусловната дразба; па со време, без појавата на храна, а со самата појава на звукот, или условната дразба - всушност кучето и без да ја види храната, а само кога ќе го слушни свончето ќе почне да лачи плунка. Значи тие две дразби се споиле во времето.

Токму на тој начин овие автори бихејвиористи, го објаснуваат постанокот на емоциите, преку тоа емоционално условување. Правеле определени експерименти, односно граделе определен страв од определен предмет којшто мрда, којшто се движи, па тој начин го објаснуваат и постанувањето на фобиите.

Знаеме што е фобија – нели?! Постои клаустрофобија, агорафобија, социофобија. Клаустрофобија беше страв од затворен простор; Агорафобија страв од отворен простор; Социофобијата страв од голема група на луѓе; Номофобија страв од губење на мобилен телефон, или од паѓање на мрежата итн.

Значи, се прави некаква генерализација. Некоја емоција се условува и многу лесно се шири. На почетокот едно детенце си игра со кучето без проблем, меѓутоа ако во животот се соочи со тоа да биде каснато од куче, ќе добие страв од кучето и ќе ја развива емоцијата на од кучиња итн. Значи, тоа е тој механизам, многу едноставен според бихејвиористите.

Токму оттука и таа метода кај нив (кај бихејвиористите), методата на разусловување, со која всушност и ги лечат фобиите - кога се трага до спојување на тие првични дразби, и потоа се оди назад чекор по чекор, постепено се доаѓа до разусловувањето.

## **Поими и видови на емоции**

Кажавме што е тоа емоција. Накратко, тоа е тоа субјективен начин на доживување на средината, но и на самиот себе, и ги спомнавме кои се тие основни страни: страв, радост, тага, гадење, среќа, гнев. Има некои кои што се сложени, составени од повеќе емоции, стравопочитување на пример, кое што е составено од страв и од некаква почит, тоа се т.н. сложени емоции.

Емоциите се пратени со физиолошки промени, го кажавме и тоа на почетокот и го објаснивме тој механизам. Покрај тоа што се лачи адреналин, има промена на пулсот, тоа е таа тахикардија, а крвниот притисок расте заради тахикардијата. Крвен притисок е кога повеќе крв се пумпа во артериите и тогаш се создава тој крвен притисок. Дишењето се забрзува. Понатаму има промени во однесувањето, некаква мимика, некакви гестови, некаков тремор. Понатаму имаме некакви субјективни доживувања кои што може да се разликуваат: пријатни, непријатни, и доживувања како што се: радост, гнев, тага итн

Значи, компонентите, структурата на емоциите се всушност тоа. Кога ќе речеме „Што е тоа емоција, страв?“ Ние стравот, всушност го објаснуваме преку тоа што го чувствуваме на внатрешно ниво, ги гледаме тие промени во нашата мимика и имаме некакви чувства внатре во себе. Значи, тоа со едно име е емоција страв.

Емоцијата страв сама по себе не можеме да ја видиме, таа се манифестира на овие три нивоа: има нешто што *внатре ни се случува*, има нешто што *надвор го гледаме*, и имаме *некакви доживувања* внатре (пријатност, непријатност). И ќе речеме: „Аха, овој е радосен“, „Од каде знаеш?“, „Па го гледаш каков е во фацата, го гледаш каков е разигран, има енергија“, или страв на пример, или ужас.

Слика 17. Органска основа на емоциите



Три важни поими кои што треба да ги разликуваме кога станува збор за емоциите и тие поими сигурно дека сме ги слушнале, а тоа се: афекти, расположенија и сентименти.

**Афектот** е емоционално доживување кое *нагло се јавува, има голем интензитет, и се со бурен тек* (паничен страв, несмирен бес, бескрајна радост, во афект се наоѓаме).

**Расположенијата** се *помалку интензивни, но се подолго трајни* емоционални состојби (депресивно, ведро расположение итн.).

**Сентименталност** поимот доаѓа од сентимент, што значи дека *имаме некаков траен емотивен однос* кон некого, или кон нешто (љубов кон мајката, љубов кон татковината).

### Функција на емоциите

Функцијата на емоциите ќе ја разбереме и ќе ја видиме преку нејзините две важни компоненти. Прва е **наше адаптирање** во однос на светот. Значи, првата функција на емоциите е да го адаптира организмот на ново настанатата ситуација. Таа е подготовка на организмот за адекватна активност. Тоа е првата функција да не подготви да избегаме од кучето како извор на опасност.

И втората функција е **комуникацијата**, односно емоциите се прво показател на потребата и вредноста на другите лица - односно создаваме за другите лица, а врз основа на емоциите кои ги манифестираат и од друга страна тие создаваат за нас - односно имаат некаква функција да комуницираме со другите.

Ние создаваме за другите, за нивните потреби, за нивните вредности, за нивните моментални состојби, и од друга страна враќаме пораки и тие создаваат нешто за нас. Значи, да заклучиме првата функција на емоциите е адаптација, подготовка, а втората, комуникација.



## **Други одредници и димензии на емоциите**

Во однос на ова прашање важна е нивната поделба на:

*Проживевани емоции* - се оние вистински емоции кои човекот ги има во самиот себе. Секојдневно сме соочени со стрес и со паника во општеството. Во самиот живот има периоди и случки во кои човекот преживува некој работи. Некои од тие работи човекот успева да ги искаже како емоции, додека некои работи едноставно само ги чувствува, ваквите работи се случуваат и во организацијата.

*Искажани емоции* – такви какви што ги бара организацијата, соодветни за неа. На пример не можеме на се да се реагираме – нели?! Секое работно место има кодекс на однесување - односно колку работникот смее да ги покаже своите емоции, а каде да стави граници. Тоа е тој изграден професионален однос, кој не би требало да се прекршува.

Значи, јасно е дека емотивниот живот е битно определен од професијата и е мерка за нашата работна адаптација.

Во тој контекст, покрај претходните одредници кои зборуваа за нивната манифестност – колку и дали се покажуваат во средината емоциите се разликуваат и по некои други димензии:

- \* насоката на емоциите – кон што се насочени
- \* фреквенцијата - колку често и колку долго траат емоциите
- \* интензитет – јаки и слаби
- \* нивната должина – долготрајни - кратки

## **Резултати од испитувања на емоциите во однос на полот**

Науката е многу немилосрдна во овај поглед и тврди дека: Жените се оние кои покажуваат повеќе емоции од мажите. Тие посилно и почесто ги доживуваат емоциите без разлика дали емоциите биле негативни или позитивни. Но, сепак во денешно време се случува жените емоциите да ги покажуваат на попријатен начин. Исто така, жените можат повеќе да ги прочитаат емоциите на другите луѓе - бидејќи се посензитивни и се поемотивни.

Мажите од друга страна се поинаку воспитувани, односно уште од мали ги учат да не ги покажуваат своите емоции. Кога се воспитуваат се прават грешки, бидејќи ги учат да не плачат, да не покажуваат никаква емоција „бидејќи е срамота” итн. А со тоа што не ги покажуваат емоциите тие ги собираат во себе.

Еден автор еднаш кажал дека емоциите се како покриен лонец кој цело време врие па секако треба да се внимава кога ќе преврие. Ако се чуваат во себе и неможат, не знаат како, не сакаат да ги покажат своите емоции тоа секако може да доведе до „експлозија”. Мажите уште се смета дека не можат толку добро да ги проценат емоциите на другите, како жените.

Сето ова ќе го завршиме со спомнувањето на организациските кодекси, односно организациски влијаниа врз тоа колку е дозволено на работното место да се покаже некоја емоција, а колку не. Секако, самото тоа барање може да се разбере како извесен ограничувачки фактор на работното место кој што може да има влијание врз процесот на донесување на одлуките, па и врз задоволството од работата и мотивираноста за работа.

## Емоционална интелигенција

Емоционалната интелигенција е еден современ концепт кој што исклучително е значаен во организациското живеење. Тој концепт се вели дека е надграден врз концептот на т.к.н. социјалната интелигенција, која што беше дефинирана од авторот Торндајк во дваесеттите години од минатиот век и гласеше вака: *„Социјалната интелигенција е способност за разбирање на мажите и жените и момчињата и девојчињата и за управување со нив“*.

### Причини за неуспех кај лицата со интелектуален капацитет

Кога зборувавме за личност и лични карактеристики, споменавме и за интелектуалниот капацитет и мерење на интелигенција и кажавме дека всушност до скоро беше незамисливо, во поголем број од организациите во светот и кај нас, да се врши селекција на вработени без притоа да се употреби некои од мерните инструменти од областа на психологијата.

Притоа, најчесто, како најмногу користен се споменуваше Тестот за мерење на интелигенцијата, затоа што се сметаше дека има некаков правопрпорционален однос со успешноста во кариерниот развој на вработените. Односно, оној кој што покажува повисоко ниво на IQ, истото гарантира дека ќе има нагорен кариерен развој и ќе постигнува само успеси.

Меѓутоа, во поново време се знае дека и оние луѓе кои имаат висок интелектуален капацитет, исто така можат да се покажат како неуспешни. После голем број на истражувања, се заклучило дека исто и тие се многу фрустрирани од незадоволени потреби кои што ги имаат во однос на интелектуални, социјални и емоционални потреби и тој процент е навистина доста голем.

Имено, дури до 25%, од најспособните поединци, покажале емоционални и социјални потешкотии во своето работење и кај нив ги гледаме и определените симптоми: осаменост, депривација, немир, непослушност, нервоза, загриженост, импулсивност, агресивност; па токму овие сознанија во науката довеле до тоа да се побара изворот на тоа.

Така всушност се дошло до концептот на емоционалната интелигенција. Трите критериуми на здравта личност се: **интелектуална, емоционална и социјална зрелост** но, високото IQ не гарантира и висока емоционална, односно висока социјална зрелост и затоа во повеќе организација денеска се вели дека се почесто се напушта традицијата и праксата да се задаваат само тестовите за мерење на интелигенција, како некакво клучно мерило за селекцијата на кадрите и се прифаќа овој концепт на емоционалната интелигенција, како една од *најважните мерила и показатели и предиктори* (стручно кажано), кои што имаат предиктивна моќ да го покажат успешниот кариерен развој кај поединците.

Нескладот помеѓу IQ и ЕИ (несклад помеѓу количникот на интелектуалниот капацитет и емоционалниот капацитет), ја налага потребата од развој на емоционалната интелигенција по пат на едукација непосредна – посредна. Значи, онаму каде има несклад помеѓу IQ и ЕИ, не значи дека ние веднаш ќе се ослободиме од човекот кој што има високо IQ, а има пониско ЕИ – односно е некако „незрел“ во своето емоционално однесување. Туку всушност се зборува за зачестена потреба од некакви обуки за развој на

емоционалната интелигенција, по пат на едукациј, од што произлегува и заклучокот дека емоционалната интелигенција е нешто кое што може да се вежба, да се учи, да се поттикнува, да се развива со определени методи.

Секако, за тоа да се прави успешно треба да се разбере самиот поим, неговата структура и да се најдат соодветните начини како тоа се прави. Основно прашања на оваа воведна дилема е: **Што се емоциите од аспект на емоционалната интелигенција? А одговорот е: Емоциите се всушност показатели на потребите.**

Како настануваат емоциите? Која е нивната функција? Како да се стават во функција на личниот развој? Како да се вежба емоционалната интелигенција?

Ете да тргнеме најпрво од тоа дека: „Емоциите се показатели на потребите“. Меѓутоа, за да го разбереме тоа треба да знаеме: Што се тоа потреби?!

Има некои теории, како што е теоријата на Абрахам Маслов на пример која претходно ја спомнавме – нели?! Тој зборуваше за некои потреби кои што ги структурирал во некакви пет нивоа. Исто така и авторот Алдерфер, кој користејќи ја неговата теорија и шема како основа од која тргнал, структурирал своја теорија и ги сведил тие пет нивоа на три.

Слика 18. Пирамидата на Маслов



Да не забравиме потребите влегуваа во оној највнатрешен круг. Кога зборувавме за моделот од што се е структуриран човекот, споменавме дека во тие четири концентрични кругови најгоре е однесувањето, повнатре е когнитивниот дел каде што се сознанија, учења. Повнатре се емоциите и највнатре е т.н. конативен дел, или делот на моторот на личноста каде што се потребите.

Маслов со неговата теорија ги специфицирал потребите на: физиолошки потреби, потреби за сигурност, социјални потреби, лични потреби и потреби за самодокажување или самоактуализација.

*Емоциите во однос на потребите покажуваат дали и колку тие и на каков начин се задоволени. Ако се задоволени физиолошките потреби тогаш имаме една емоција, ако*

не се задоволени се јавува спротивната на неа. Ако се задоволени потребите на сигурност, чувствуваме една емоција, ако не се задоволени чувствуваме друга емоција.

Физиолошките потреби, потребите за сигурност од типот: потреба е да бидеш заштитен од опасност и повредувања, сигурен и безбеден. Потребите за припаѓање се однесуваат на потреби за поврзаност со определена група, да се биде прифатен, почитуван, сакан. Потребите за проценка и самопроценка, потреба за самопочит и почитување од другите, потреба за самоактуализација односно потреба да реализира вкупниот личен потенцијал кој што секој од нас го носи како индивидуа и тоа е највисоката потреба.

Потребата на сигурност ако е задоволена, имаме чувство на **спокојност**, а ако не е задоволена имаме чувство на **страв**. Потреба за припадност, ако е задоволена сме **радосни**, ако не е задоволена сме **тажни**. Потреба за почит, ако е задоволена сме **мирни**, ако не е задоволена сме **гневни**. Потреба за самопочит, ако е задоволена имаме **самодоверба**, ако не е задоволена имаме определено чувство на **срам**. Потреба за самоактуализација, ако е задоволена сме **среќни**, ако не имаме **отсуство на среќа**.

*Секогаш кога зборуваме за емоционалната интелигенција, треба да запаметиме дека емоциите се показатели на потребите, ако се задоволени имаме едни емоции, а ако не се задоволени имаме други емоции.*

Слика 19. Односот на емоциите и потребите во контекст на EI

Значи што беа емоциите? Беа показатели на потребите		
Потребите	задоволени	незадоволени
• сигурност ->	(спокојност) _____	(страв)
• припадност->	(радост) _____	(тага)
• почит ->	(мир) _____	(гнев)
• самопочит ->	(самодоверба)-	(срам)
• самоактуализација ->	(среќа) -	(отсуство на среќа)

Претходното знаење прикажано на слајдот зборува за поврзаноста на некои психолошки варијабли, на тоа индивидуално ниво. Сепак, бидејќи ние сме во делот на Организациското однесување, сакаме да ја видиме организациската апликативност на тие знаења во овај дел за да разбереме што значат поедините потреби (нивно задоволување-незадоволување) во организациите. Еве да почнеме со ред, со тоа што првото ниво на базични – физиолошки потреби (за храна, вода, воздух) нема да ги коментираме.

**Потребата на сигурност** во организациите, што би значело тоа? Кога зборуваме значи потреба на сигурност, сега аплицирано во една организација. Што значи тоа? Тоа исто така значи, дека потреба и во организацијата, или во групата да бидиме заштитени. Заштитни средства на работно место. Имаме цело едно поглавје. Да бидиме заштитени,

сигурни, безбедни, договори на неопределено време даваат некаква сигурност и така натаму.

Гледате денеска - повторно поврзано со она што ни се случува најактуелно, колку наши печалбари од странство сакаат да се вратат. Зошто? Затоа што директно им е загрошена потребата за сигурност. Не само сигурноста во околината каде што живеат, заради Ковидот, туку и сигурноста на работното место. Скоро сите таму веројатно и најмногу од таму немаат долгорочни договори на неопределено работно време. Во секој случај тоа е така. Веднаш први се на удар да бидат отпуштени, а треба да ги плаќаат кириите, становите, трошоците итн.

Многумина од нив немаат ни здравствено осигурување таму. Отишле да работат, млади се претежно „не ни треба нас здравствено осигурување“. И во овие ситуации сега, се враќаат назад. Зошто? Затоа што потребата, таа базична потреба за сигурност им е незадоволена на тие работни места.

Значи: „Што е тоа сигурност на работно место?“ Па, тоа е: работното место да се доживее како безбедно пријатно место без опасности и непријатности. Како се манифестира сега тоа, кога не е задоволена таа потреба? Тоа се манифестира на следниов начин :

- Ако на работното место постои неосетливост и нетолеранција од водството, од менаџерите, од групата која што работиме, не не прифаќаат заради х причини, чувствуваме дека немаат чувство за нас, како кон луѓе не се однесуваат, не се толерантни кон нас, кон нашата припадност, кон нашата нација, работиме некаде каде што не не толерираат, не не прифаќаат, има определен антагонизам кон нас како македонци итн.
- Понатаму. Култура на казни, било видливи или невидливи. Во определени организации оваа култура е многу застапена и многу е манифестна, и тие организации во кои што ова се форсира, таа култура на строг авторитет, култура на казни, нормално дека работните места ќе го доживејме како помалку пријатни, и на тој начин ќе биди загрошена нашата сигурност, нашата потреба за сигурност.
- Понатаму. Разни типови на омаловажување, етикетирања. Понатаму, гушење на сигурност и правото на посебност. Сето тоа се некакви аспекти кои што ја загрозуваат нашата потреба за сигурност, конкретно, сега во случајот овде на работните места.

И какви ќе бидат нашите одговори на тоа? Нормално дека ќе бидиме некако фрустрирани. Што значи фрустрација? Фрустрација значи токму незадоволена потреба и ние ќе се чувствуваме фрустрирани на таа потреба, и тоа ќе не доведува до емоции од типот, страв, немир, анксиозност, нервоза и загриженост.

**Потреба за припадност.** Што значи тоа? Овде повторно ќе ве вратам, потреба за припадност на работното место, потреба да се чувствувам вика, дека припаѓам во определена група, тим, прифатен сум, сакан сум од колегите, итн. Дружење со колегите, меѓусебно поттикнување, чувство на комплементарност, дека се надополнуваме во работата, намалено чувство на изолираност, не постои изолираност, сето тоа ако го има таа е задоволена.

Ако се дружам со колегите, ако се поттикнуваме, ако се надополнуваме, ако не сум изолиран итн. Меѓутоа, ако ова навистина не е така, ако не ме дружат, ако не ме

поттикнуваат, не ме надополнуваат, ме изолират итн. Тогаш многу јасно дека мојата потреба за припадност е незадоволена, и тоа се покажува, како што? Како зголемена чувствителност и социјална дистанца. Тврдоглавост се јавува, несклоност кон соработка и променливо расположение со чувство, обемно чувство на осаменост и така наречена депривација, сетилна депривација, изолираност. Сето тоа како чувства се многу јасни и многу видливи тогаш кога единката не ја задоволела потребата на припадност.

Тоа важи во секаква организација. Дали организацијата е од типот семејство, дали организацијата е од типот работна средина итн. Многу луѓе и во семејствата ако не се дружат внатре, ако меѓусебно не се поттикнуват, имаме чувство на некомплементарност кај некој, не се надополнуват членовите, се чувствуваат изолирани. Многу јасно е дека и внатре во семејството поединци наши, за жал ќе чувствуваат некакви, вакви потреби од типот чувствителни, социјално дистанцирани, тврдоглави, не склони кон соработка, имаат променливо расположение, ќе бидат осамени, ќе бидат изолирани, самоизолирани итн.

**Потреба од почитување од другите и самопочитта**, на што се однесува? Се однесува на следново, да се добие, признание и потврда.

Меѓутоа овдека се назначува дека интелектуално супериорните имаат проблем со ова и многу од оние проблемите кои што на почетокот беа кажани - каде што кажавме дека „Оние кои што имаат високо IQ, многу често, всушност имаат нешто што значи внатре, некакви карактеристики од типот осаменост, нервоза, нерасположение итн“. Зошто? Токму заради следново. Нивните проблеми всушност произлегуваат токму од таа интелектуално супериорна позиција кои што ја имаат.

Тие луѓе тешко се прилагодуваат на социјалните конвенции. Што значи конвенција? Значи некаква договорена норма, некакви правила. Понатаму, побрзо ја увидуваат некомпетентноста на водачите и нивната доследност, многу јасно. Оној кој што е интелектуално супериорен веднаш ќе види, кој е компетентен, кој е некомпетентен, кој е доследен, кој е недоследен. Тоа веднаш ќе го забележи, ќе го почувствува ќе го види кај својот нареден кој што таму е на некое место и некаква позиција на која што некој го наместил или со годините дошол итн. Меѓутоа тука не навлегуваме во тој дел. Важно е дека многу брзо тоа ќе го забележат, не само што ќе го забележат, туку веднаш ќе почнат да се сомневат на онај кој што е авторитет. А авторитети овие луѓе тешко трпат, и понатаму не почитуваат авторитарен пристап. Не се оние луѓе кои што се повинуваат многу лесно на авторитет, и на крајот прават коалиции против таквите луѓе. Почнуваат да прават определени политики, коалиции против нив и многу јасно е дека ќе бидат фрустрирани. И фрустрацијата нивна многу често се изразува и се манифестира преку импулсивност, агресивност и тие се таканаречени бунтовни деца. Во тој дел според трансакционата анализа почнуваат да се бунтуваат на некој неадекватен начин.

Зошто велиме дека ова е неадекватен начин? Тоа ќе го видиме понатаму. Значи, агресивноста сама по себе не е никаква негативност, импулсивноста е она кое што може да се смета за некаква негативност. Импулсивно, брзо, агресивно реагирам.

Агресивноста, всушност е само квантум на енергија, таа така треба да се сфати. Агресивноста е само квантум на енергија, а од начинот како што ќе ја манифестирам јас агресивноста добива предзнак дали ќе биде негативна, импулсивна, или дали ќе биди позитивна. Бидејќи агресивноста, всушност кога се јавува? Тогаш кога е исфрустрирана некаква потреба. Тогаш кога фрустрацијата ја гледаме како некаков проблем. ***Штосот е во тоа секој проблем да го гледаме како некаков предизвик за решавање и за разрешување на конфликтите и на проблемите.***

Токму во тоа се состои тој механизам како да се надмини, односно како овај интелектуално супериорен да стани емоционално супериорен или емоционално компетентна личност. Бидејќи импулсивноста е знак за емоционална некомпетентна манифестација на една личност.

Што значеше импулсивно реагирање? Импулсивно реагирање значи реагирање на прва, без да се изброј, без оглед кај се наоѓа, на под наплив на емоции да направам некаква глупост. Ќе речиме во афект, да одреагирам. А афектот иако постои, тој се смета за негативен предзнак односно за негативно манифестирана агресивност.

**Потреба за самоактуелизација.** Пред да го видиме односот на ова последно ниво на потреби според пирамидата на мотивите на Маслоу - со емоциите, малку накратко да се вратиме кај т.к.н. Локус на контрола. Тој, ако се сеќавате беше поврзан со концептот на т.к.н. внатрешна мотивација. Работам само заради самата работа, заради она што внатрешно сум поттикнат да правам нешто и самата работа и постигнување на целите ме прават задоволен. Внатрешно мотивираните не требаше да се наговараат тие се сами по себе беа заинтересирани за нивната работа и таа нивна заинтересираност секако многу често води до високи постигнувања.

Значи, кога се соочуваме со човек кој што стигнал до тоа ниво на кое сите свои потреби од претходните нивоа ги задоволил и му останала уште самоактуелизираната потреба, ние всушност гледаме личност која е како оние внатрешно мотивираните лица, кои како менаџери требаше да ги пронајдеме (според препораките дадени од теоретичарите на таа теорија), да ги препознаеме тие луѓе и да им делегираме определени задолженија, да ги влечиме кон личниот и кариерен развој.

Меѓутоа, кај нас во Македонија, најчесто тоа и не го правиме, туку ги фрустрираме, бидејќи на еден определен начин се однесуваме кон таквите уплашени дека ќе ни го земат водството. Но, тоа ќе го видиме кога ќе зборуваме за истото.

## **Резултати од истражувања на емоционалната интелигенција**

Истражувањето во делот на емоционалната интелигенција покажува некакви разлики во однос на оние кои се успешни и неуспешни, потенцијално способни лица. Потенцијално способни лица се оние кои што имаат високо IQ. Меѓутоа, рековме дека еден дел од интелектуално високоразвиените лица се неуспешни, затоа што немаат развиена емоционална интелигенција, или се емоционално незрели. Сликата за себе односно "селф концептот" е пореметена. Самопочит и самодоверба се нарушени, самосвесноста е недоволно голема, итн.

Тие, најчесто ја имаат свеста само за своите јаки страни. Најчесто ги гледаат нив: јас сум супериорен, ја сум професор, редовен професор, сум професор кој што има определен рејтинг, слабите страни не сакам да ги видам, не сум самосвесен и затоа имам определени проблеми во однесувањето, во својата средина.

Самотивација имам намалена, не сум доволно искрен, кога ќе се соочам со некој кој по авторитативен бегам, ќе се скарам, импулсивен сум, итн.

Односот кон другите произлегува и од нашата отпорност на стрес. Нормално, дека ако сме со некакви незадоволени потреби од кои што произлегле некакви фрустрации, тогаш и енергетскиот баланс внатре во организмот ни е мал и како такви ние сме отпорни на стрес, или ако имаме некаква неадекватна слика за себе. Сме се прецениле и се



обидуваме по секој можен пат и по секоја можна цена да го задржиме тоа високото мислење за себе.

Но, задржувајќето на тоа високо рационално ниво за себе. Таа слика за себе е всушност она измислено јас, кое за да биди манифестно постојано во стварноста, во реалноста, во јавниот живот, тоа троши и бара огромен потенцијал на енергија и тој огромен потенцијал на енергија не прави сигурно да сме повеќе ранливи и кога сме повеќе ранливи тогаш сме помалку отпорни на стрес затоа мудриот Сократ вика спознај се самиот себеси.

Зошто?! Затоа што замислената слика за себе е конструкт кој за да се одржи треба отповеќе енергија која наместо да се троши за другите аспекти на функционирањето, ние ја користиме за со сила да ги одржиме тие измислени конструкти за себе.

Оттука, емоционалната интелигенција која е поврзана со емоционално интелигентните луѓе придонесува тие да имаат повеќе **позитивно расположение**, имаат повеќе позитивно мислење за себе итн. што не значи дека го достигнале идеалот на целосно зрела личност која нема негативности, туку дека со помалку енергија успеваат поуспешни да функционираат и како такви се поефективни, поефикасни, попродуктивни, повеќе реализирани личности.

Тие **се прифаќаат онакви какви што се** и своите маани ги признаваат и токму заради тоа не се себекритикуват. Имаат позитивно мислење за себе, што значи да го прифатиме она, коешто во еден концепт наречен трансакциона анализа се води под еден концепт кој се вика “сценарио животно” или кој што вели: „јас сум ок, ти со ок, сите сме ние ок” и прифатете се онакви какви што сте за да имате позитивно мислење за себе, отворени се повеќе кон искуства нови.

**Добри социјални контакти имаат** затоа што „јас сум ок, ти си ок” и немаме проблем околу тоа да воспоставуваме социјални контакти се повеќе и повеќе.

**Ориентирани се кон самоактуелизација** затоа што многу е вообичаено и многу е нормално, ваквите луѓе коишто имаат високо ЕИ и висока интелектуална способност, многу јасно е, дека во својот живот многу полесно ги надминуваат и ги поминуваат оние неколкуте нивоа (според Маслов) на потребите и тие сушност трчаат кон задоволување на тоа последното ниво, нивото на самоактуелизација.

**Емпатични се**, тоа е една од врвните карактеристики на овие луѓе. Емпатија значи способност да се „стават во чевлите на другиот, или во неговата кожа” или способност за доживување на туѓото искуство итн.

Ние сме емпатични. Сигурно дека е тоа поимот “сочувство”. Могумина ќе речат, тоа е исто, им е некаков синоним. Но, не се поклопуваат во целост овие поими иако велиме дека многу често го употребуваме синонимно: емпатија, сочувство, сожалување итн. Сепак, во психологијата, на многу места емпатијата се дефинира на малку поинаков начин, а како „искрено искажана желба некого да го доживеем, да го разбереме – но со свест дека тоа никогаш не ќе го успееме – слично како да патуваме кон непозната станица”. Меѓутоа, за потребата тука и тоа не е погрешно: кога ќе речеме емпатија што е?! Па тоа е сочувство, сожалување итн.

## Определби на поимот Емоционална интелигенција

Концептот Емоционална интелигенција е доста современ. Ете дефиницијата која ние ја споделуваме тука е од 1996 година и вика: **“Способност да се користат емоциите на делотворен начин замагање на мислењето, однесувањето и реализирањето на личните цели”**

Друга дефиниција е дадена од Саловеј и Мајер: **“Емоционалната интелигенција е способност за разбирање на своите емоции; разбирање на туѓите емоции и правење на граница дистинкција помеѓу моите и твоите емоции и таа информација да го води нашето мислење и нашите постапки”**.

Значи, Емоционалната интелигенција вклучува неколку аспекти:

1. да се разликуваат своите емоции,
2. да се разликуваат туѓите емоции,
3. да се прави разлика помеѓу нив и
4. овие информации да го водат нашето мислење и нашите постапки.

Тоа сфатете го дека е како со оние потенциометрите. Се попушта, се додава, или се одзема нешто. Треба да знаеме дали да го одземеме, или попуштиме стравот, но прво треба да го почувствувам стравот и вистински да го разликувам од некоја друга емоција.

Слика 20. Модел на емоционалната интелигенција



# Перцепција

## Што е и зошто е перцепцијата толку знајчајна за нас?

- ✓ Се употребува како синоним на восприемање, разбирање или доживување на светот и на себеси.
- ✓ Луѓето го разбираат светот околу себе не онаков како што тој навистина е, туку онаков како што тие го гледаат.
- ✓ Луѓето се однесуваат, не врз основа на она што навистина се случило, туку врз основа на тоа како сопствената интерпретација.
- ✓ Кога луѓето ја означуваат ситуацијата за реална, таа постанува реална по своите последици.
- ✓ Луѓето веруваат во она што го доживуваат или го гледаат тоа што го веруваат.
- ✓ За различни луѓе, различно значење имаат исти објекти и различни последици и дејства ќе произлезат во неговото однесување.

Значи, перцепцијата е важна затоа што надворешната стварност, сите различно ја доживуваат. Што значи: различни луѓе, во исто време, на исто место, една иста ситуација или поединец со различни очи ја гледаат и различно ја доживуваат. Па, токму заради тие различни перцепции кај поединците, најчесто и се навлегува во конфликти, недоразбирања, судири, како во секојдневниот живот дома, така и на работното место.

Светот го перцепираме преку основните сетила кои сите добро ги познаваме: вид, слух, мирис, допир, вкус. Преку овие определени сетила човекот доаѓа до информации за надворешниот свет во самиот организам, и според тие информации човекот реагира врз основа на некакви намерни движења - врз основа на искуството, или не намерни рефлексни движења, коишто се не зависни од волјата на човекот.

Значи перцепцијата е некаков психички процес преку кој индивидуите ги организираат и интерпретираат впешатоците со цел да се даде значење на средината. Секако постојат многу дефиниции за нејзини определување, а една е дека: **„Перцепцијата е процес на сензација, организација и интерпретација на стимулусите (осетите, дразбите) со цел да се одреди нивното значење“**.

Но, понекогаш перцепцијата може да биде потполно различна од она што е реалноста. Често пати постојат такви противрешности, на пример: Можно е сите вработени во една фирма да ја гледаат истата како „одлично место за работа (одлична плата, соработници, менаџмен, услови за работа и.т.н.), само што е тешко да се најде таква организација во која сите се усогласени баш во се.

Слика 21. Дефинирање на перцепцијата



### Фактори на перцепција

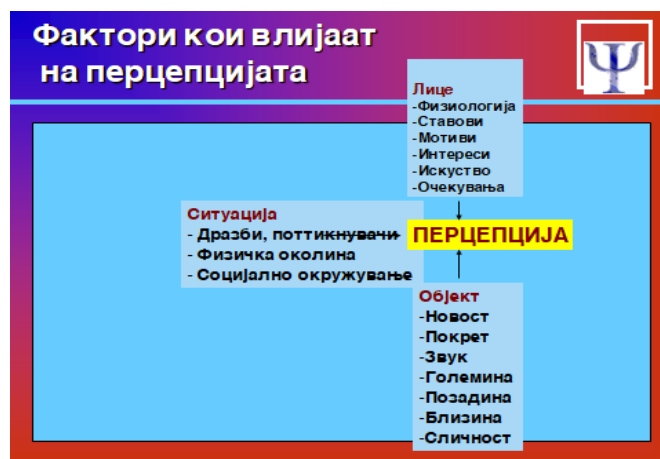
Има неколку типови на фактори кои влијаат на нашата перцепција. Истите се поделени во три големи групи: 1) зависи од оној кој што ги гледа; 2) од објектот што се гледа и 3) од самата ситуација.

Во делот на факторот „**Субјект**” - или лице кое перцепира свое влијание имаат: физиологијата, ставовите, мотивите и интересите, искуството, очекувањата.

Во делот на факторот „**Објект**” – или она што се прецепира свое влијание имаат: новоста, покретливоста, звукот, големината, позадината, близината, сличноста.

Во делот на факторот „**Ситуација**” – или контекстот во кои се случува перцепцијата, свое влијание имаат: дразбите, физичката околина, опкружувањето. Сето тоа се фактори кои што влијаат на нашата перцепција.

Слика 22 . Фактори кои влијаат на перцепцијата



Во овај контекст интересно е да се спомене дека една цела област значајна за опстојот и развојот на организациите (оние во потесна смисла, а кои остваруваат економска добвка), а тоа е рекламата се базира врз основа на знаењата од областа на Психологијата. Првата книга од областа на „Психологијата на реклама” е издаден во 1910год во САД. Во ова време се правело масовно истражување за тоа какво влијание имаат боите врз продажбата.

Во тој контекст можеме да наброиме многу примери – нечи?! Кога правиме реклама замислете едно пано кое што светка. Лас Вегас како е осветлен?! Какви дречливи бои има, за да привлечат внимание. Значи објектот: покретливост, звук, големина, позадина, близина, сличност, сето тоа е направено за да привлече нечие внимание, односно да направи некакво чувство на некаква пријатност, лагодност, да повика некого.

Психолошките фактори на перцепцијата, односно психолошки фактори кај лицето се расчленети на: искуство, емоции, мотивација, особини на личноста.

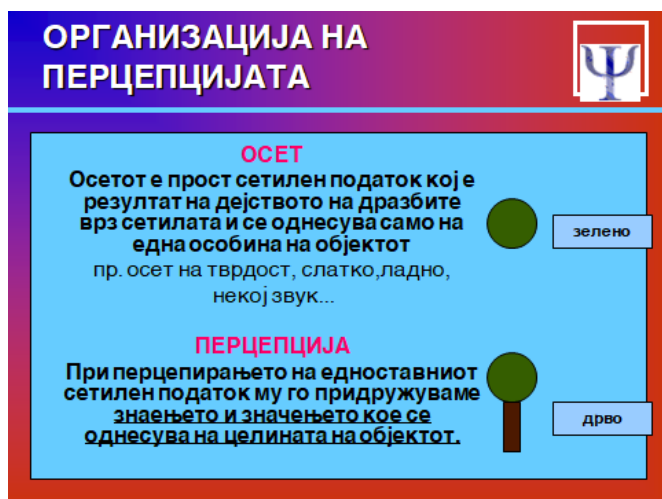
Значењето на искуството кога гледаме нешто е апсолутно многу важно, бидејќи врз основа на искуството ние почнуваме да го учиме светот.

На пример, на почетокот бебето кога ќе се роди, кога ќе го види ликот на мајката тој не го препознава како ликот на мајка, туку гледа нешто, тоа не ја перцепира, туку тоа доживува само некои осети, некакви доживувања, и со текот на времето врз основа на искуството тој објект кој што на почетокот го гледал добива своја форма и добива своја смисла и свое значење кое што се вика мајка.

Емоциите се исто така многу важни кога перцепираме нешто и во зависност од тоа какви емоции имаме ние го доживуваме светот различно. Тоа е поврзано повторно со она претходното кое што го спомнавме. Врз основа на емоциите, на нашите чувства, ние всушност имаме и некакви мотиви да се движиме кон нешто, или да бегаме од нешто заради нашите различни интереси, различни ситуации и повторно е поврзано со тие наши особини на личноста кои што ние сите сме различни.

Значи, влијанието на искуството е всушност смислата на појавата на перцепирањето. Во почетокот објектите ги гледаме како разбиени (само како осети), како нешто што нема некое определено значење. Меѓутоа со време, со текот на воспитувањето, учењето, искуството, ние различните дразби ги перцепираме.

Слика 23. Разлика на осетот од перцепцијата



## Грешки во перцепцијата

Постојат и некакви грешки во перцепцијата кои што ние ги препознаваме како илузии и халуцинации.

Илузијата е некаква доживеана и реално постоечка дразба или објект. Значи илузијата е погрешно доживување на реално постоечката дразба или објект. Нештото постои реално, ама ние грешно го доживуваме. Врз основа на илузијата поставена е цела онаа магионичарска дејност која се потпира врз определени илузии. Халуцинациите се септилни лаги, го гледаме она што реално не постои. И тоа се јавува, или под дејство на некакви стимуланси, опојни дроги, лекарства, пијанство и тн. Или пак се јавуваат како карактеристична симптоматологија на психички болести - на пример кај шизофренијата.

## Перцепција на лица

Перцепцијата на лицата во социјалниот свет се врши врз основа на физичкиот изглед, емоциите, карактеристиките и причините за однесувањето.

Постои една теорија во овај дел т.к.н. „Теорија на атрибуција” која се занимава со утврдување на начинот како поединците го перцепираат однесувањето на другите лица во опкружувањето. Дали е предизвикано **интерално** или **екстерално** (внатрешни или надворешно).

Теоријата на атрибуција зборува за некои 3 критериуми како го перцепираме однесувањето на другите лица:

- **Доследност** – (дали човекот се однесува исто во различни ситуации).
- **Разликување** - (дали човекот различно се однесуваа во ситуациите).
- **Согласност** – (колку неговото однесување е исто, или различно во однос на другите луѓе).

Во однос на оваа теорија на атрибуција определени се некои две грешки при перцепирањето, и тоа:

**Основната атрибуциска грешка** кажува дека постои тенденција во потценување на надворешните влијанија и преценување на внатрешните фактори при проценка на туѓото однесување.

**Пристрасна грешка** која укажува дека се има склоност своите успеси да ги препишуваме на внатрешните фактори, а да ги минимизираме надворешните и обратно при неуспесите се потенцира значењето на надворешните фактори, за сметка на личните карактеристики кои ги поседуваме.

Други грешки во социјалната перцепција се:

- Селективна перцепција – се врши селекција само на тоа што не интересира, а се останато не го гледаме,
- Хејло ефект – кога врз основа на една карактеристика се прави целосна слика на човекот. (Пр: манакенките).
- Ефектите на контрастот – (Пр: критериуми во однос оценувањето).
- Стереотипите и проекција – (Пр: скриени негативни чувства кој ги проектираме пред другите).

Слика 24. Две атрибуциски грешки



Процесот на перцепција има големо значење за организациите. За да се разберат луѓето околу нас треба да се сфати кои се тие и зошто го прават тоа што го прават, бидејќи тоа е од помош на секого од нас. Еве на пример во ситуација сте да го прашате вашиот надреден за „два дена слободни, или да ви ја зголеми платата“ замислете ќе го направите ли тоа кога ќе процените дека е во лошо расположение?!

Прашањето кое често си го поставуваме за другите е „зошто?!“ Зошто е овај таков, а не е како онај другиот?! Зошто стално се чувствувам вака кога сум со него?! Постојано се прават обиди да се добијат два вида информации – нели?!

1. Зошто е некој таков – кои карактеристики и особини ги поседува?
2. Зошто некој друг се однесува на тој начин – што е она што ги предизвикува неговите/нејзините реакции?!

Перцепциите врз луѓето се разликуваат од перцепциите врз предметите (клучи, машини, згради), затоа што се донесуваат заклучоци за акциите кои ги превземаат луѓето. Неживите објекти се однесуваат според физичките закони, но тие немаат верувања, мотиви, намери, какви што ги имаат луѓето во социјалната средина, па оттука кога нив ги перцепираме ние всушност имаме намера да го разбереме нивното однесување и причините кои влијаат на тоа.

Секако, нашите перцепции и судови за постапките на личностите околу нас во значителна мера зависат од тоа како била прифатена личноста, во онаа смисла на трите компоненти на ставовите за кои зборувавме претходно: когнитивна, емотивна, конативна, а во цел тој процес многу ни помагаат начелата за кои зборува Теоријата за атрибуција.





