



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ – СКОПЈЕ



МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ОПШТЕСТВЕНИ ДЕЈНОСТИ

КОМУНИКАЦИЈА И ЕМОЦИОНАЛНА ИНТЕЛИГЕНЦИЈА-
ПОТРЕБА ОД ОБУКА НА ВРАБОТЕНИ ВО ПРОИЗВОДНА И
УСЛУЖНА ДЕЈНОСТ

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

Кандидат:

Елизабета Филиповска

Ментор:

***проф.д-р Елисавета
Сарџоска***

Скопје, 2013

*Ако хиерархијата исцртана на мапата во организацијата
претставува нејзин скелет,
тогаш
луѓето се нејзиниот централен нервен систем.*

Даниел Големан

Содржина

Вовед.....	
Теориски пристап кон предметот на трудот.....	
I ДЕЛ	
1. Дефинирање на проблемот на истражувањето.....	12
1.1 Зошто човечките ресурси не се секогаш почитувани?.....	15
1.2 Менаџментот како дисциплина.....	18
2. Дефинирање на основните поими поврзани со проблемот на истражувањето.....	22
2.1 Комуникацијата како процес на размена.....	22
2.1.1 Дефинирање на процесот комуникација.....	22
2.1.2 Комуникација со луѓе.....	23
2.1.3 Модел на процесот на комуникација.....	27
2.1.4 Организациска комуникација.....	29
2.1.4.1 Формална комуникација во организациите.....	30
2.1.4.2 Неформална комуникација во организациите.....	33
2.1.5 Комуникација во време на промени.....	35
2.1.5.1 Комуникација преку информациска технологија.....	36
2.1.5.2 Комуникацијата лице в лице.....	37
2.1.6 Управување со организациска комуникација.....	39
2.1.6.1 Комуникациски бариери во организациите.....	39
2.1.6.2 Како менаџерите ги подобруваат комуникациите во организациите?.....	40
2.2 Емоционална интелигенција-збир од емоционални вештини.....	43
2.2.1 Зошто вработени со висок степен на емоционална интелигенција?.....	45
2.2.2 Организациите и емоционалната интелигенција.....	48
2.3 Обуката како мотиватор.....	50
2.3.1 Видови на обука.....	53
2.3.2 Организациска конкурентност, стратегија и обука.....	55
2.3.3 Компоненти на обуката.....	57
Релевантни емпириски истражувања.....	58

II ДЕЛ

1. Проблем на истражувањето.....	62
2. Предмет на истражувањето.....	62
3. Цели на истражувањето.....	62
4. Варијабли на истражувањето.....	64
5. Хипотези.....	65

III ДЕЛ

1. Методологија на истражувањето.....	66
2. Учесници.....	67
3. Мерни инструменти.....	67
4. Статистичка обработка на податоци.....	68
5. Постапка на истражувањето.....	68

IV ДЕЛ

1. Интерпретација на резултати од емпириското истражување.....	69
2. Приказ на демографска структура на анкетирани вработени.....	70
3. Дестриптивни статистики на резултатите за ниво на комуникација и емоционална интелигенција на вработени во услужна и производна дејност.....	72
4. Инференцијална статистика на резултатите за ниво на комуникација и емоционална интелигенција на вработени во услужна и производна дејност.....	76
4.1 Тестирање на разлики меѓу вработени во услужна и производна дејност во однос на комуникацијата и емоционалната интелигенција.....	76
4.2 Тестирање на поврзаноста на комуникацијата и емоционалната интелигенција кај вработени во услужна и производна дејност.....	80
5. Интерпретација на резултати од потреба за обука за комуникација и емоционална интелигенција.....	82

V ДЕЛ

1. Дискусија.....	91
2. Заклучоци.....	95
Користена литература.....	99
Прилози.....	104

КОМУНИКАЦИЈА И ЕМОЦИОНАЛНА ИНТЕЛИГЕНЦИЈА - ПОТРЕБА ОД ОБУКА НА ВРАБОТЕНИ ВО ПРОИЗВОДНА И УСЛУЖНА ДЕЈНОСТ

Резиме

Комуникацијата и емоционалната интелигенција на вработените независно од дејноста на организацијата е од голема важност за организацискиот успех, продуктивноста, конкурентската предност, лојалноста, меѓучовечките односи и задоволството од работата, и претставува привлечна тема за истражување во организациите со современо менаџирање. Комуникацијата е нераскинлива алка меѓу елементите во сите системи, па и во организацијата како систем.

Целта на истражувањето на овој труд е да се провери поврзаноста на комуникацијата и емоционалната интелигенција и да се утврди потребата од обука на вработените во производствените и услужните организации.

Истражувањето беше спроведено на мостра од 120 вработени, по 60 од двата типа на организација, а добиените резултати беа обработени и анализирани со помош на програмата Excel. Беа пресменати фреквенции, проценти, а хипотезите беа тестирани со пресметка на t-тест и r-коефициент на корелација.

Добиените податоци ја покажаат поврзаноста на комуникацијата и емоционалната интелигенција. Тие се поголеми кај вработените во услужните отколку во производните организации. Вработените во двата типа на организации поеднакво имаат потреба од обука за комуникациски и емоционални вештини.

Потребата од обука на вработените за комуникациски и емоционални вештини создава атмосфера на хармонија која дава свој придонес не само во продуктивноста туку и во истакнувањето на најкреативните и најталентираните вработени чии вештини позитивно искористени ќе остварат просперитет. Обуките за развивање на комуникациските и емоционалните вештини претставуваат клуч за успех и прогресивен развој на организацијата и самоспознавање на вработените.

Анкетниот прашалник за комуникацијата беше преземен од Richard L. Daft, а за емоционална интелигенција од авторката Radmila Djokić (2008). Ставовите за потребата од обука се идентификувани со прашалникот бр.3 чиј автор е авторот на овој труд-Елизабета Филиповска. Резултатите беа дискутирани и беа дадени заклучоци од истражувањето и насоки за идни истражувања.

Клучни зборови: комуникација, емоционална интелигенција, организација, дејност, производство, услуга, обука.

Communication and emotional intelligence-training needs of employees in product and service activity

Abstract

Communication and emotional intelligence of employees regardless of the activity of the organization is of great importance for organizational success, productivity, competitive advantage, loyalty, interpersonal relationships and job satisfaction and represents an attractive topic of research in organizations with modern management. Communication is an unbreakable link between the elements in all systems and in the organization as a system, too.

The purpose of this research study is to check the connection of communication and emotional intelligence and to determine the need for training of employees in the manufacturing and service organizations.

The survey was conducted on a sample of 120 employees, 60 of the two types of organization, and the results were processed and analyzed using the program Excel. Frequencies and percents were calculated, and hypotheses were tested by calculating the t-test and r-correlation coefficient.

The data showed the connection of communication and emotional intelligence. They are higher for workers in services than in manufacturing organizations. Employees in both types of organizations are equally in need of training in communication and emotional skills.

The need for staff training in communication and emotional skills creates an atmosphere of harmony which contributes not only in productivity but also in the emphasis on creative and talented employees whose skills used positively will achieve prosperity. Training to develop communication and emotional skills are key to success and progressive development of the organization and employee self-cognition.

Communication questionnaire by Richard L. Daft, and emotional intelligence questionnaire by the Radmila Djokić (2008) were applied. The attitudes on the need for training are identified by the questionnaire No.3 authored by the author of this study-Elizabeth Filipovska. The results were discussed and the conclusions of the research and directions for future research were presented.

Keywords: communication, emotional intelligence, organization, activity, production, service, training.

ВОВЕД

Организацијата секојдневно се менува. Се менува и нејзината работна сила. Разновидноста на работната сила претставува предизвик со кој се соочува секоја организација, предизвик за предност доколку правилно се искористи нејзината разновидност и успешно се претвори во уникатна предност за секоја организација поединечно.

Модерната технологија во денешно време е добар предуслов за успешност на организациите. Дали е неопходен? Во денешно време, добрата информација, комуникација, реорганизацијата на работните места, секојдневното следење на промените, а особено високата сензибилност на менаџерскиот тим за разновидноста на работната сила заедно со добрата стратегија ја ставаат во сенка модерната технологија како неопходен предуслов за успех...

Разновидноста треба да се менаџира. Ефективен менаџмент на разновидност значи многу повеќе од најмување на разновидни работници - извршители. Разновидните луѓе се збир од разновидни знаења, вештини, можности, способности, таленти, размислувања, разни вродени или стекнати особини, различен степен на рационална и емоционална интелигенција. Тоа е збир на незаменлива енергија која треба да се разбере, правилно да се насочи и позитивно искористи. Ефективен менаџмент значи и да се поправи нешто што е погрешно разбрано во име на разновидноста на групата и тимската работа.

Управувањето со разновидната работна сила, според раса, возраст, етничка припадност, пол, религија, сексуална определба, социо - економска структура, образовен профил... навистина бара способност и вештина за постигнување успех и поставена цел преку праведност, недискриминираност и фер односи. За да се постигне сето ова неопходна е беспрекорна комуникација меѓу сите учесници во процесот.

Турбулентните времиња, појавата на кризи, етички неред, е-бизнис, технологии кои брзо се менуваат, глобална конкуренција, несигурна околина, недостаток или вишок на персонал или ресурси, масивни светски економски, политички и социјални промени...извршија големо влијание во организацијата и

поставија барања за нов начин на менаџирање со целосна инволвираност и развивање на менаџерските способности и можности, начин кој е сосема различен од традиционалните техники и идеи.

Во денешниот свет на постојани промени во: технологијата, пазарите, организациските структури, спојувања и партнерства, зголемување на конкурентноста, промена на сопственоста, разновидноста на идеи, верувања, убедувања, способности и искуства, влијанието на добрата комуникација станува сè позначаен фактор за организацијата и за организациските промени.

Способноста за справување со промената стана предуслов за успех на секоја организација.

Во денешно време - време на промени, несигурност и турбуленции, вработените и сите учесници во општественото живеење бараат од нивните "претпоставени" да не генерираат страв туку да инспирираат почит, приврзаност и посветеност кон работата, да ја почитуваат индивидуалноста, личноста, емоциите на вработените, нивната природа...

Современите менаџери во денешните организации, во услови на галопирачка немилосрдна конкуренција, зголемувањето на продуктивноста, ефикасноста, конкуренцијата и успехот ги бараат главно во човечкиот потенцијал и неговите индивидуални разлики.

Разбирањето и искористувањето на овие разлики со кои располагаат вработените независно од нивниот коефициент на рационална интелигенција бара од една страна емотивно компетентен и интелигентен менаџер кој ќе умее да владее со себе и да комуницира со другите, а од друга страна развивање на меѓучовечките вештини кај вработените кои рефлектираат способност за комуникација, разбирање и сочувство со другите вработени, изразување и управување со чувствата, намалување на стресот преку спознавање на разликата помеѓу чувствата и дејствијата, самотивизираност и самосвесност, создавање на позитивни односи и т.н.

Секој од нас во животот барем еднаш се нашол во ситуација да менаџира одредени активности за постигнување на однапред зацртана барем лична цел. Секој човек во помала или поголема мера поседува концепциски, технички, општествени, човечки способности и вештини потребни за решавање проблеми од конкретната работна дисциплина. Не изостануваат комуникациските

и аналитичките, како и способностите за одлучување, дијагностицирање на одреден проблем, управување со време, организациска способност за градење моќ и воспоставување вистински контакти.

Во зависност од ситуацијата во даден момент доаѓа до израз потребата и доминацијата на дел од овие способности, и токму затоа треба да се развиваат подеднакво како и техничките за кои до неодамна се сметало дека се главни и одлучувачки за успехот на една организација.

Поради промените на луѓето и организациите, нивната уникатност и не совршените процедури за селекција, многу ретко во организациите се постигнува совршена усогласеност на вработениот со работното место.

Со цел да се приближиме до што поголема усогласеност поради успех на организацијата, задоволство на вработените и нивна приврзаност кон неа, потребно е да се спознае човечкото битие вклучувајќи соодветен план за самоспознавање, учење и развивање на емоционалните вештини.

Зошто обука за комуникација и емоционална интелигенција кај вработените? Потребата од обука за комуникација и емоционална интелигенција е поврзана пред сè со емотивниот набој па и "шокот" што го имаат особено помладите нововработените. Влегувањето во нова работна средина која е дијаметрално спротивна од образовната, социјалната, културната, животната од која потекнуваат нововработените заедно со грижите поврзани со претпоставените, разбирањето на информациите, временските циклуси, рокови, работните задачи, обврски... бараат ефикасна комуникација и високо развиено ниво на емоционални вештини.

Најголем дел од нас секојдневно професионално комуницираат со своите колеги од работната организацијата за извршување на секојдневните работни обврски. Комуницираат со колегите од своето одделение, од другите одделенија, со странки од надвор, со колегите од прво и средно ниво на менаџмент, па и со менаџерите од повисоките менаџмент нивоа во зависност од работна позиција и профилот. Секојдневното работно комуницирање не гарантира професионализам ниту пак дава гаранција дека процесот на комуникација успешно е реализиран. Вработените потребно е да го спознаат процесот на ефикасна комуникација, да ги развијат своите комуникациски и емоционални вештини за што постојат разни консултантски куќи кои заедно со

менаџментот на човечки ресурси во организациите преку разни оперативни делувања на предавања, проекти, семинари, работилници... нудат обуки и ги развиваат потребните вештини, а истовремено овозможуваат вработените да бидат квалитетен бизнис партнер и мотив за успех на секоја организација.

Успешната комуникација зависи од повеќе фактори: возраст, социо - културно потекло, професионално - образовен профил... Добрите комуникациски способности вклучувајќи ги и другите емоционални вештини бараат од личноста висок степен на самосвесност за себе, за стилот на комуницирање и потребата од него, познавање на сопствените предности и недостатоци со лично подобрување, развивање и унапредување на сопствените вештини што ќе резултира во подобро исполнување на зададените работни задачи и постигнување на оптимален баланс помеѓу животот и работата, добри меѓучовечки односи, ефикасни, задоволни и професионални вработени што од друга страна позитивно влијае на физичката и психолошката состојба на вработените.

Добар комуникатор секогаш треба да внимава на зборовите и да ги земе предвид последиците од нив уште пред да ги стави истите во процес на комуникација. Во денешно време со неверојатна брзина се менуваат и значењата на зборовите и фразите, а се зголемува и фондот на зборови во постоечките речници.

Ефикасната комуникација се учи и гради со напорна работа, упорност, здрав разум, компетентност во техниките, вештините, знаењата, со почит, искрена повратна информација, емоционална стабилност. Таа треба да биде отворена, конзистентна, предвидлива, навремена...

Сигмунд Фројд еднаш му рекол на својот соработник Ерик Ериксон, дека љубовта и работата се сродни умеења, кои ја обележуваат целосната зрелост. Ако е така, тогаш зрелоста може да биде опасна пресвртница на животниот пат, а поради сегашните тенденции кои постојат... емоционалната интелигенција станува многу позначајна од кога и да е, истакнува познатиот психолог Даниел Големан.

I ДЕЛ

1. Дефинирање на проблемот на истражувањето

Во новиот свет на работа, на менаџерите им е потребен нов пристап кој помалку се потпира на дирекција и контрола, а повеќе на координација и комуникација. Областа на менаџментот преживува револуција која бара менаџерите да направат повеќе со помалку средства, да ги ангажираат сите вработени, да ја гледаат промената наместо стабилноста како природни работи, и да инспирираат визија и културни вредности кои им овозможуваат на луѓето да креираат вистински колаборативни и продуктивни работни места. Овој пристап значајно се разликува од традиционалниот кој нагласува строга контрола од врвот надолу, поделба и специјализација на вработените и менаџмент со неперсонални мерки и анализа (Дафт, 2011).

Новите сили на пазарот го направија своето и потврдија дека е неопходно да се прошири фокусот на управување преку позитивна комуникација. Не само што треба да се предвидат промените во општеството, туку исто така треба да се има силно чувство на етика и да се работи во насока на градење интегритет во својата организација.

Потребно е да се информираат вработените за промените, да се најде модул тие да работат максимално добро во извршување на секоја задача, цел или проект, а воедно и добро да се организираат тимови помеѓу вработените кои успешно ќе комуницираат со давање насоки за мотивирање додека работат успешно за остварување на доверените задачи, во насока на напредок на организацијата, но и за личен успех, задоволство и добросостојба.

Потребата од секојдневно операционализирање на стратегијата, давање задачи и потребни инструкции кои се во согласност со поставените цели, охрабрување на активностите на тренирање на вработените, нивно наградување, организирање внатрешната контрола, надгледување на работниот процес или спроведување на дисциплински мерки, ја наложува

нејзино усовршување како основен елемент во целокупниот процес на менаџирање.

Организациите нормално имаат три нивоа на менаџмент кој е присутен и во рамките на секое одделение како група на луѓе со слични вештини и знаења кои користат ист алат или техника при извршување на нивните работни задачи.

Во основата на менаџерската хиерархија на првото или евентуално на второто ниво на менаџментот се наоѓаат луѓе кои се директно одговорни за производството независно дали станува збор за производ или услуга. Во оваа група спаѓаат: шефови, надзорници, раководители, супервизори... и во зависност од дисциплината може да бидат од типот на: главна медицинска сестра, механичар, електричар, хемичар, комерцијалист, трговец, и сл. Тие секојдневно учествуваат во процесот, но и вршат надзор врз т.н. неменаџерски вработени кои извршуваат специфични активности и дејствија неопходни за конкретното производство и кои се со различно работно и животно искуство.

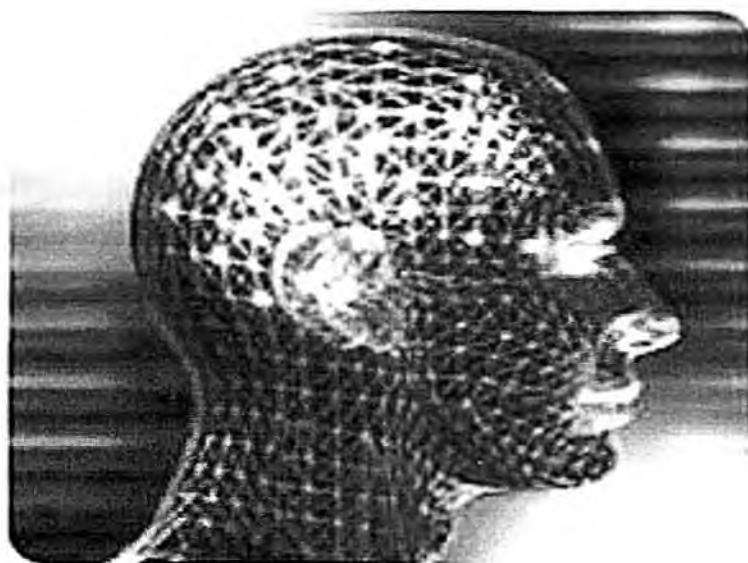
Овие вработени се од различни профили и најчесто во традиционалните организации се со пониско образование и работното место - главни за надзорот го добиле како резултат на искуството и техничките знаења стекнати преку формалното образование и работно искуство. За ова хиерархиско ниво техничката способност е поважна од концепциската и човечката бидејќи менаџерите од ова ниво треба да обезбедат техничка помош и поддршка при работните активности. Акцентот е ставен на остварување на секојдневните цели.

Директниот контакт со вработените секојдневно дава за право човечките способности да не бидат занемарени. Како еден менаџер на ова ниво ќе менаџира ако нема способност да ја виде организацијата како целина, да ги види функционалните врски меѓу нејзините делови, или пак да не умее да соработува со вработените од тимот во насока на обезбедување квалитетни информации потребни за ефикасно функционирање на организацијата ако тој како личност нема развиено концепциски, човечки, комуникациски и др. вештини?

Врската меѓу комуникаторот и реципиентот е нераскинлива, и затоа таа треба да биде квалитетна и да се негува. Успешната комуникација дава голем придонес во создавањето на пријатна работна клима, добра атмосфера, доверба и лојалност меѓу сите вработени, менаџерот, лидерот и остатокот од тимот без големи стресни и напорни ситуации.

Комуникациската способност е подеднакво важна за сите менаџмент нивоа во организациите. Оваа способност е втемелена во успехот на организацијата бидејќи менаџерите поставените цели ги остваруваат со напорот и знаењето на другите луѓе, и затоа неопходно е да имаат добри интерперсонални способности.

За успех на организацијата сите способности се значајни. Отсуството дури и на еден вид способности може да води кон неуспех во организациите. Концепциските и човечките вештини можат да се стекнат низ образование и обука, како и да бидат развиени низ искуство. Човечките и емоционалните вештини се гаранција за успех. На пример високо ниво на човечки вештини поседуваат познатите Steve Jobs, Michael Dell.



Основните човечки карактеристики како што се самосвеста, самоконтролата, емпатијата, вештината за слушање, вештините за решавање на конфликти и соработката (како дел од емоционалните и социјалните вештини) се неопходни за да човекот се најде на вистинскиот пат во животот.

Социјалниот капитал е значаен ресурс кој произлегува од односите помеѓу поединците во организацијата или другите социјални структури. Социјалниот капитал вклучува блиски интерперсонални односи помеѓу поединците, кои се одликуваат со заедничка доверба, наклонетост и идентификација (Барон & Шејн, 2011).

Човечкиот капитал е колективна вредност на способности, знаења, вештини, животни искуства и мотивација на работната сила на организацијата.

Понекогаш се нарекува интелектуален капитал што го одразува размислувањето, креативноста и носењето одлуки за кои придонесуваат луѓето во организацијата. Ефикасното користење на човечкиот капитал во фирмите може да ја објасни разликата од 43% во пазарната вредност помеѓу една и друга компанија (Матис & Џексон, 2010).

Вредноста на комуникацијата е непроценлива. Ефикасната комуникација може многу да направи за една организација особено ако истата се комбинира во зависност од намерата и бараната цел. Постојат безброј комуникации и од нив зависи успехот на фирмата, нејзиниот имиџ но, и нејзиното опстојување.

Вкупната организациска успешност се постигнува преку ефикасноста, ефективноста и флексибилноста но, во основа со јазикот на комуникацијата преку познавање на емоционалните вештини на комуникаторите.

Креирањето, трансмисијата и интерпретацијата на мислењето, преку размена на информации, т.е ефикасна комуникација, а не само речење на зборови во голема мера е поврзано со емоционалната интелигенција на учесниците во процесот.

За да може менаџерот да биде ефикасен, мора да ги оцени способностите на потчинетите, да ги зајакне областите во кои покажуваат слаби резултати, да го награди извршеното и да даде пример - грижа за клиентот (Фалмер, 1994).

1. 1 Зошто човечките ресурси не се секогаш почитувани?

Многу луѓе не го сакаат начинот на кој работат одделенијата за човечки ресурси во нивните организации. Некои тврдат дека во најдобра смисла на зборот човечките ресурси се неопходно зло - најлоша бирократска сила што рутински спроведува непотребни детални правила, дава отпор на креативноста и ги попречува потребните промени. Генерално, критиките вклучуваат:

- Зошто се толку некорисни оценките на работењето?

- Зошто човечките ресурси се секогаш вклучени во скусување на платните списоци и трошоците за бенефиции по наредба на раководните финансиски службеници, што води кон повисоки стапки на флукуација на вработените.

Се разбира дека управувањето со човечки ресурси е потребно, особено поради огромниот број на владини законски регулативи што се озаконети во последните децении. Законските барања по природа се сложени, па човековите ресурси мора да бидат внимателни. Оваа улога на заштита на средствата на

организациите против бескрајните парници често ги ставаат човечките ресурси во улога да бидат “лошиот полицаец”. Многу директори се прашуваат зошто човечките ресурси инсистираат сите да се третираат подеднакво, што често води до заштита на слабите работници, отколку помагање да се задржат добрите работници.

Во идеални околности, човечките ресурси треба да ги наоѓаат најдобрите кандидати, да ги негуваат и развиваат најдобрите вработени и да ги подобруваат условите за продуктивност во работењето. Наместо тоа, одделенијата за човечки ресурси пречесто се занимаваат со административни и персонални политики и практики - што организациите сè повеќе ги отстапуваат на изведувачи од надвор кои можат да го направат тоа поефтино и поефикасно.

Често се смета дека менаџерите за човечки ресурси повеќе се загрижени за активностите, отколку за резултатите. Тие кажуваат колку луѓе треба да бидат вработени, за бројот на завршени оценувања на вработените и дали вработените се задоволни со седниците за информирање и ориентација. Многу ретко одделението за човечки ресурси ги поврзува овие детали со мерењата на перформансите на вработените, управувачките структури и деловниот успех.

И покрај многуте критики, очигледно е дека човечките ресурси можат да бидат почитувани доколку работат добро. Hunter Douglas, Yahoo, Gardinal Health, Procter&Gamble, Pitney Bowes, Goldman Sachs, General Electric...навистина ги имаат доведено човечките ресурси во царството на деловната стратегија.

Човечките ресурси можат и треба да бидат посебен дел од секоја организација, што значи гледање на луѓето и на нивните способности како можност за креирање на поголема организациска конкурентска предност. Во многу организации тие можности од страна на менаџерите и вработените се сметаат како непотребни и поради тоа човечките ресурси не се многу ценети. Јасно е, **на човечките ресурси им се потребни промени** со цел да се надмина сегашната слика за нив (Матис & Џексон, 2010, стр.4).

Во основата на промените е и управувањето со вработените како највреден, незаменлив и капитален ресурс во една организација. Самото управување претставува еден систем со низа поврзани активности кои имаат цел да делуваат во насока на остварување на организациските цели, но преку ефикасно искористување на потенцијалот на вработените.

Потребно е сите менаџери да имаат основно познавање за менаџирање со луѓе, но главното дејствување е на професионалците од областа на менаџментот на човечки ресурси, а тоа се менаџерите на човечки ресурси, кои преку активностите на оваа дисциплина ги водат, контролираат и им укажуваат на линиските менаџери за пропустите при нивното менаџирање при постигнување на организациските стратегиски цели.

Менаџерите на човечки ресурси со сите свои способности, знаења, вештини и компетенции го менаџираат човечкиот потенцијал како ресурс со своја интелектуална и психичка енергија, за најдобро можно негово искористување во остварување на поставените цели на организацијата, во рамките на нејзиното економско, политичко, социјално и правно опкружување.

Целта на менаџерите на човечки ресурси е задоволување на релацијата профит - задоволство. *Целта на менаџерите на човечки ресурси не е само постигнување на организациски успех според планираните цели во поставениот временски период туку и градење на цврсти меѓучовечки односи базирани на доверба и лојалност, како и мотивирани, креативни и задоволни вработени во редовите на својата организација.*

Во основата на доброто менаџирање е комплетното управувањето со ресурсите на отворен, транспарентен и рамноправен начин при што менаџерот има улога не само на донесувач на одлуки туку и на комуникатор, интегратор, креатор на позитивна клима, водач и т.н.

Основните карактеристики кои треба да ги поседува еден менаџер и по кој можеме да го препознаеме се следниве:

- ✓ Менаџерот е сестрано образован;
- ✓ Менаџерот е способен за преземање на деловен ризик;
- ✓ Менаџерот е способен да донесува одлуки;
- ✓ Менаџерот може и знае да управува и раководи;
- ✓ Менаџерот има смисла за почитување на хиерархијата;
- ✓ Менаџерот е одличен организатор;
- ✓ Менаџерот поседува смисла за мотивирање на луѓето;
- ✓ Менаџерот може да поставува цели и да ги реализира ресурсите за остварување на тие цели;
- ✓ Менаџерот има смисла за нови трендови и современост;

- ✓ Менаџерот е флексибилен;
- ✓ Менаџерот треба да е способен за вршење на анализи;
- ✓ Менаџерот треба да е способен за пренесување на идеи;
- ✓ Менаџерот треба да поседува емотивна рамнотежа;
- ✓ Менаџерот треба да има чувство на одговорност;
- ✓ Менаџерот треба да поседува чувство на лојалност кон институцијата и кон вработените;
- ✓ Менаџерот треба да има развиена техничка способност, човечка способност, концепциска способност, аналитичка способност и способност за одлучување (Гоцевски, 2003, стр. 180).

Современиот менаџмент на човечки ресурси функционира внатре во организацијата и концептот на негово имплементирање се состои во создавање околина и услови со кои ќе се овозможи остварување на замислените и договорени цели кои се во целост усогласени и компатибилни со организациските.

Менаџерот за човечки ресурси треба да биде личност во која ефикасно се интегрирани знаење, можности, способности, искуства... во комбинација со сопствена интелигенција, компетентност, вештините за владеење со себе и со другите и менаџерот за човечки ресурси заедно со вработените како клучна алатка треба да претставува ``добитна комбинација`` која ќе овозможи траен организациски успех, пазарна конкурентност и задоволни и лојални вработени.

1. 2 Менаџментот како дисциплина

Питер Дракер – најголемиот мислител што го произвела управата, на интервју за Лондонскиот весник ``Економист`` на прашањето: Што би кажале дека е Вашиот најголем придонес кон бизнисот и кон општеството одговорил:

Прво, го направив *менаџментот видлив*. Луѓето велат дека јас го открив менаџментот - тоа се бесмислици. Јас го претворив во *дисциплина*.

Второ, јас исто така бев првиот што кажа дека *луѓето се ресурс, а не само трошок*, и тие треба да бидат поставени онаму каде што може да направат придонес...

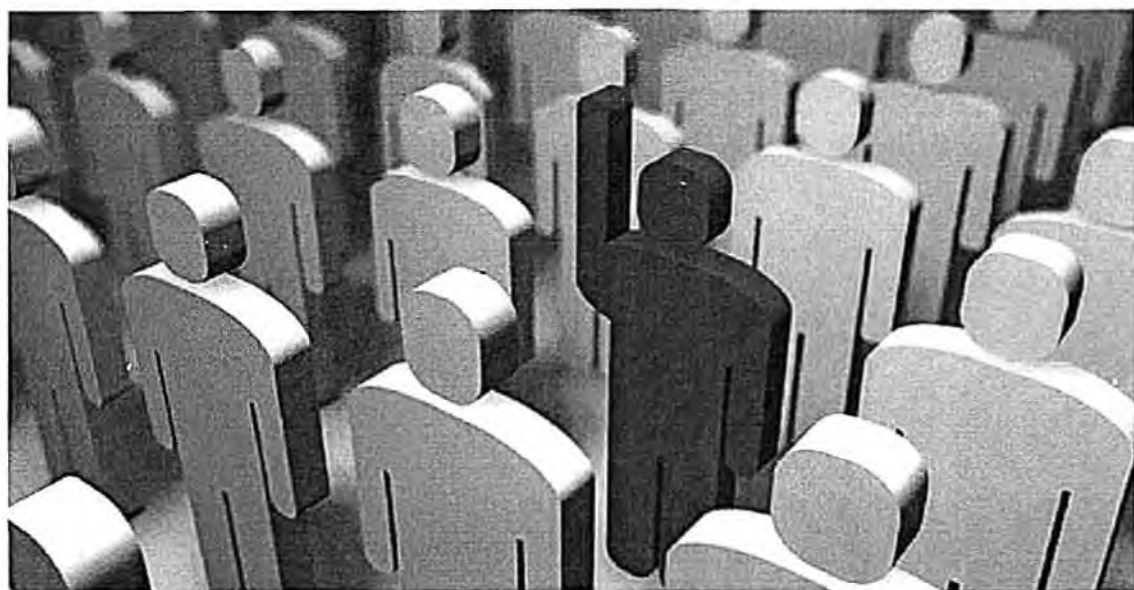
Трето, *знаењето е најважно*.

Четврто, јас бев првиот што кажа дека намената на бизнисот е да создаде потрошувач и да иновира... За ова беше потребно долго време за да биде

прифатено - *уравата* не е бесно куче со внатрешни правила и регулативи, туку *дисциплина што може да биде научена, предавана и практикувана...*

“Убивањето на гласникот никогаш не е добра политика” (Сејтел, 2011, стр. 103).

Ако менаџментот е достигнување на целите на организацијата на ефективен и ефикасен начин, преку планирање, организирање, лидерство и контрола на организационите ресурси, тогаш во основата на дефиницијата е и подрачјето на активности кои менаџментот како наука ги извршува преку менаџерот, а тоа е: да планира, организира, контролира и да промовира визија, креативност и промени потребни организацијата да се пласира во иднината преку лидерството.



Секој менаџер треба да направи и да формулира план за начинот на дејствување заедно со можни алтернативи, тргнувајќи од поставените цели, достапноста на ресурсите заедно со нивното количество и квалитет, но да го земе предвид и временскиот рок потребен за остварување на планираните цели. Направениот план се спроведува со потребните ресурси преку надгледување на работењето, но и преку контрола врз резултатите со впишување на добиените информации и споредување на резултатите со одреден стандард. Со оваа евиденција се следи дали планот ги дава саканите резултати, дали е потребно да се алармира за отстапувањата и да се направат приспособувања, или пак да се бара нова промена во технологијата, работењето, ресурсите и т.н. Се добива

нов извор на информации кои ќе бидат корисни за подобрување на идните планови.

Дејствијата на менаџирање се одвиваат од планирање преку спроведување и контрола до приспособување. Информациите добиени од функцијата контрола може да се употребат за ревидирање на идните планови. Овој кружен процес на постојано подобрување и рафинирање на одлуките може да продолжи низ многу циклуси (Кеј, Едвардс & Дафи, 2009).

Клучните аспекти на менаџментот може да се определат на следниов начин:

- ☞ Менаџментот подразбира идентификација и примена на најдобрите достапни техники за менаџирање;

- ☞ Менаџментот подразбира анализирање, организирање, планирање и контрола на постигнувањата во работењето;

- ☞ Менаџментот е комплексен, динамичен процес, а не поединечна активност;

- ☞ Менаџментот ги засега луѓето;

- ☞ Менаџментот подразбира прифаќање одговорност за постигнување на планираните цели (Тарнер&Тејлор, 2010).

Менаџирањето вклучува една комплексна серија на меѓусебно поврзани активности. Секоја функција со приматот главна има своја однапред поставена задача. За целокупното функционирање на менаџментот како универзална и доминантна активност во сите организации, но сепак како посебна форма на работа, освен т.н главни функции постојат и активности преземени од менаџерите за човечки ресурси кои се подеднакво важни за остварување на организациските цели и постигнувањето на саканиот успех. Дел од нив вклучуваат: организирање, водење и контролирање на вработените, комуницирање со нив и нивно мотивирање, иновирање и креирање правила и политики на работење, донесување краткорочни или долгорочни одлуки, развивање на ресурсите и др.

Менаџерската функција главно се манифестира преку суштината на претприемничката улога која на некој начин и самата иницира промени и лидерство. Менаџментот на човечки ресурси преку активностите втемелени во неговите четири компоненти настојува да обезбеди компетентни луѓе на пазарот

на трудот, да ги доведе во организацијата, обучи, мотивира, да им овозможи развој, да ги одржува и на крај да создаде услови продуктивните работници да се задржат во организацијата како нејзин вреден капитал.

Улогата на современиот менаџмент на човечки ресурси се идентификува не само преку неговите основи кои се поврзани со вработените, резултатите од работата... туку и преку неговите специфични цели кои се од економски и социјален аспект, а особено преку целите поврзани со промените и флексибилноста кон нив. Голем број организации човечките ресурси ги сместуваат во своите долгорочни стратегиски планови.

Што е менаџментот на човечки ресурси? Како би го дефинирале? Универзална дефиниција за *Менаџмент за човечки ресурси* е: *низа на меѓусебно поврзани активности и задачи на менаџментот и организацијата кои активности се насочени кон обезбедување на: адекватен број и структура на вработени, нивни знаења, вештини, мотивација и начини на однесување кои се потребни за остварување на моменталните, развојните и стратегиските цели на организацијата* (Бојаџиоски, 2003, стр. 20).

2. Дефинирање на основите поими поврзани со проблемот на истражувањето

2.1 Комуникација како процес на размена

Некој професор на Harvard ги замолил студентите да ја дефинираат комуникацијата преку цртање слики. Повеќето студенти нацртале менаџер како зборува или пишува на компјутерската тастатура. Некои нацртале “балончиња” над личностите; други нацртале листови како излегуват од печатачот.

- “Не”, рекол професорот, “ниеден од вас не ја сфатил суштината на комуникацијата”.

- Продолжил да објаснува дека *комуникација значи “да се разменува” - а не “да се зборува” или “да се пишува”* (Дафт, 2011, стр. 559).

2.1.1 Дефинирање на процесот комуникација

Постојат безброј објаснувања во литературата за тоа како би ја дефинирале комуникацијата според разни автори. Сите во суштината на процесот се идентични.

Комуникација е: Пренесување на податоци или информации по пат на одредени симболи. Размена на информации кои ги разменуваат две или повеќе лица кои меѓусебно комуницираат, односно процес во кој испраќачот ја предава пораката на примачот во која постои меѓусебно разбирање. Комуницирањето е процес на креирање, трансмисија, интерпретација на мислењето, меѓусебна размена на информации меѓу две или повеќе личности. Процес или тек на пренесување и разбирање на пораки. Комуникацијата е процес со кој информациите се разменувани, и разбрани од двајца или повеќе луѓе, обично со намера да се мотивира или да се влијае на некои однесување.

Која и да ја земеме дефиниција како референтна точка за обработка сè се сведува на *размена на идеи, мисли и чувства помеѓу две или повеќе личности кои со одредена свесност или потсвесност водат интеракција, разбирање, поврзување и влијание*. Комуникацијата е уметност која треба да се развива но и негува.

2.1.2 Комуникација со луѓе

Човечките ресурси се специфичен ресурс кој ја сочинува суштинската разлика меѓу организациите. Вработените како ресурс се непресушен извор на знаење, вештини, способности и можности.

Вкупната организациска успешност се постигнува преку ефикасноста, ефективната и флексибилноста, но во основа со јазикот на комуникацијата.

Успешноста на самата комуникација се дефинира како овозможување на преносот на пораката, како и остварување на целта на интеракцијата. На овој начин се зголемува степенот на функционална организираност на вкупната интеракција помеѓу учесниците во комуникацијата. Клучни моменти врз кои се темели ефикасноста на процесот на комуницирањето се: конзистентноста на вербалната и невербалната комуникација, слушањето, поставувањето на прашања и пред се позитивниот став (Pendleton&Hasler, 1983).

Многу фактори може да доведат до прекин на ефикасната комуникацијата. За да се постигне ефикасна комуникација треба да се разбере како факторите комуникациски канал, невербално однесување и слушање влијаат врз комуникацијата.

Во основата на разбирањето е **слушањето**. Слушањето е многу повеќе од не зборување додека другиот зборува. Многумина од нас при зборувањето наместо да слушат што им се кажува, максимално се концентрирани на она што тие ќе кажат следно кога соговорникот ќе престане да зборува.

Истражувањата покажале дека 75% од ефективната комуникација е слушање. Повеќето луѓе поминуваат само 30-40% од нивното време слушајќи, што води до многу грешки во комуникацијата.

“Слушањето вклучува способност за разбирање и на фактите и на чувствата за да се разбере оригиналното значење на пораката. Слушањето бара внимание, енергија и способност. Слушањето е откривање на иновативни решенија преку луѓе. Добриот слушач наоѓа области на интерес, флексибилен е, напорно слуша и користи брзина на мисла ментално да сумира, измери и предвиди, што вели тој што говори. Доброто слушање значи преминување од размислување за себе до соживување со друга личност, што значи бара висок степен на емоционална интелигенција” (Дафт, 2011, стр.566).

Со подобрување на слушањето се зголемува и ефикасноста на комуникацијата. Да се почитува соговорникот, да се биде внимателен и стрплив додека другите зборуваат, да се контролира сопствениот темперамент, да се биде внимателен со аргументи и критики, да се поставуваат прашања но и да се сочувствува со комуникаторот... се насоки кои би оделе во полза на подобрување на слушањето - комуницирањето.

Основни компоненти на слушањето се: внимание, чујност, разбирање и помнење. Слушателот треба да биде мотивиран за да се фокусира на пораката и да ја дознае информацијата. Чујноста е физички прием на звучните делови од пораката на кои треба да им се даде значење и треба правилно да се разберат. Помнењето претставува задржување на пораката во меморијата. Активното слушање е важен елемент на комуникацискиот процес и претставува основна комуникациска вештина на која се базираат останатите професионални вештини (Златковски&Велкова, 2012).

Нашата ефикасност на слушање, мерена според количината на материјално разбирање и запаметена од субјектите 48 часа после слушањето на 10-минутна порака, е во просек не подобра од 25% (Goldhaber, 1980).

Невербална комуникација е порака пренесена преку човечки акции и однесувања наместо преку зборови во стилот на ``делата зборуваат погласно од зборовите``. Оваа комуникација главно се пренесува лице в лице и тоа секојдневно без разлика дали и колку сме ние свесни за тоа. Невербалната комуникација - метакомуникација ја придружува вербалната и е дел од ефикасното комуницирање. Содржи цел систем на знаци со кои повеќе или помалку свесно управува секој човек. Вклучува тон, брзина на зборување, држење на телото, гестови, израз на лице, контакт со очите, далечина, простор, облекување т.н *лична метакомуникација*.

Овие метакомуникациски знаци го добиваат своето вистинско значење со регулирање на просторниот интервал меѓу луѓето кои учествуваат во комуникацијата. Се разликуваат неколку т.н *зони на комуникација*:

Интимна зона - далечински интервал помал од 60 см.

Лична зона - далечински интервал од 60-120 см. Оваа зона е вообичаена при секојдневното одржување на состаноци со колегите или дискутирање на некоја тема.

Општествена зона - далечински интервал од 120-350 см. Во овие просторни граници повеќе не постои виртуелно допирање на рацете на соговорникот. Главно се користи за комуникација со клиентите.

Јавна зона подразбира просторна далечина над 350 см и тука се наоѓаат предавачот и слушателот. Според некои испитувања, впечатокот за една личност во најголема мера (дури 90%) се оформува во првите 90 секунди (Златковски&Велкова, 2012).

Постојат 3 извори на знаци на комуникација за време на комуникација лице в лице.

1. Вербални извори - комуникации на вистински кажани зборови;
2. Вокални извори - комуникација која вклучува наклон, глас и тимбер на човечкиот глас;
3. Изрази на лице како извор на комуникација.

Истражувањето говори дека релативниот однос на овие три фактори во интерпретацијата на пораката е: вербално влијание 7%, вокално 38% и влијание на лице 55%.

До одреден степен сите ние сме природни читатели на лице но потребно е да се изостри вештината за читање. Истражувањата покажуваат дека менаџерите кои реагираат на неизговорените емоции на вработените се поефективни и поуспешни на работните места. ``Не е важно што ќе кажеш, туку како ќе го кажеш кажаното``.

Невербалните пораки и говорот на телото често ги пренесуваат нашите вистински мисли и чувства со повеќе сила отколку и највнимателно избраните зборови. Свесниот ум можеби формулира вокална порака од еден тип пр: честитки, говорот на телото можеби сигнализира вистински чувства рефлектирани преку поцрвенување, потење, или избегнување поглед во очи.

Кога вербалните и невербалните пораки се контрадикторни, примачот обично ќе даде повеќе значење на акциите на однесувањето наместо на вербалните пораки. Невербалните пораки можат да бидат моќно средство на комуникација ако ги надополнуваат и поддржуваат вербалните пораки. Се учи како да се координираат вербалните и невербалните пораки, а во истовреме да се биде чувствителен за она што соработниците, подредените и супервизорите го кажуваат невербално (Дафт, 2011).

Costeley&Todd (1987), според Стојанов (2005), истакнале пет *индикатори на невербалното однесување* низ кои се пренесуваат одредени информации:

- ▶ кинетика - држење, физички карактеристики и говор на телото;
- ▶ проксемика - начинот на кој се користи растојание во интимната, личната, социјалната и јавната зона на комуникацијата;
- ▶ парајазик - користење на гласот;
- ▶ употреба на времето: рационално или нерационално;
- ▶ употреба на артефакти кои го симболизираат статусот на вработените во организацијата.

Кнапп (1972), според Стојанов, изложил пет вида *односи меѓу вербалното и невербалното однесување*:

- ▶ соодветствување (невербалните знаци ја потврдуваат вербално искажаната информација);
- ▶ несоодветствување (невербалните знаци се спротиставени на искажаното низ зборови);
- ▶ докомплетирање (невербалното го надополнува вербалното соопштение);
- ▶ заменување (невербалното однесување на полно го заменува вербалното);
- ▶ акцентирање (невербалните знаци акцентираат одделни делови од вербалното соопштение низ интонација, гест, мимика или поза на телото).

Според Стојанов, доколку *однесувањето* во организацијата се разгледува од аспект на комуникацијата, тогаш тоа извршува три функции: комуникациска, интеракциска и перцепциска функција.

Комуникациската функција е идентична на потесното значење на комуникацијата и таа вклучува трансакција на информациите меѓу членовите на организацијата.

Интеракциската функција е идентична на поширокото значење на комуникацијата. Таа го опфаќа меѓусебното влијание на членовите во организацијата при извршување на заедничка работна активност.

Перцепциската функција исто така е идентична на поширокото значење на комуникацијата и се реализира низ процесите на идентификација на луѓето со

мислите и рефлексija како процес на самоспознавање и осознавање на психичките особености на другите луѓе (Сарџоска, 2009).

Комуникацискиот канал е битен фактор кој влијае врз ефикасноста на комуникацијата. Природата на пораката го диктира изборот на каналот, дали комуницирањето ќе биде лице в лице, по телефон, e-mail, некоја вест во весник, чат пораки и др.

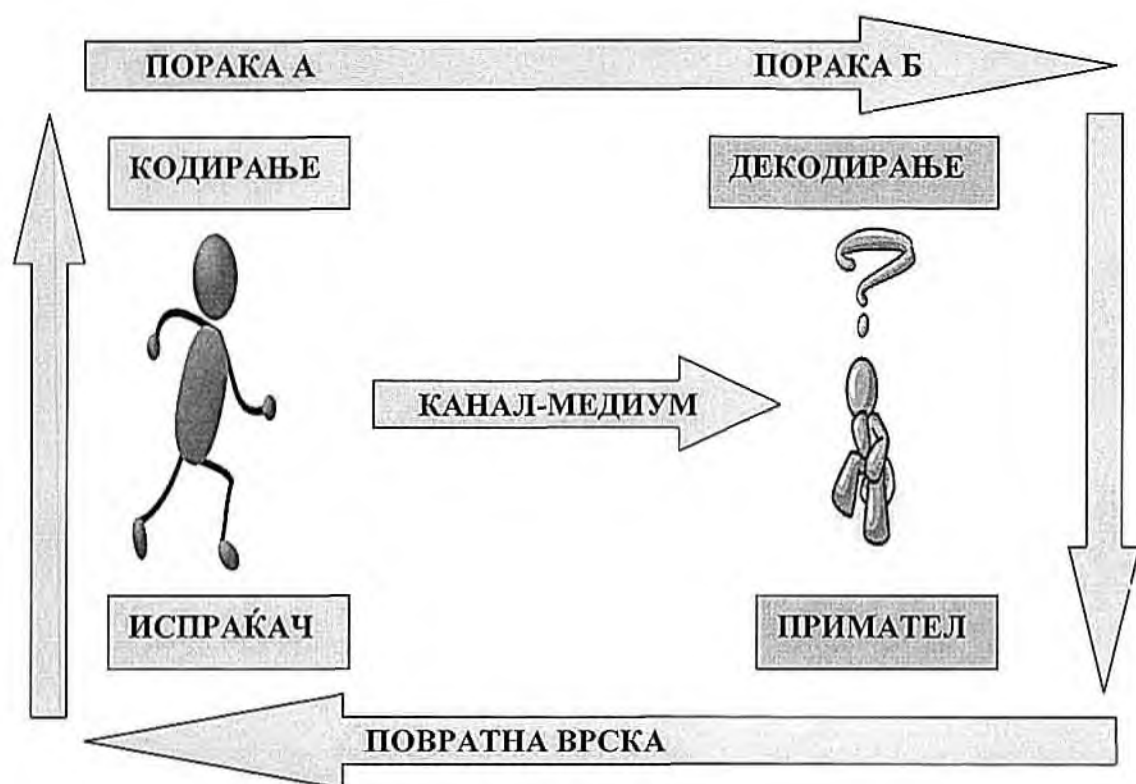
Капацитетот на еден канал на информирање е под влијание на три карактеристики: (Дафт, 2011, стр.567)

1. Способноста истовремено да се справи со различни знаци;
2. Способноста да овозможи брз, двонасочен фидбек;
3. Способноста да воспостави персонален фокус за комуникација.

2.1.3 Модел на процесот на комуникација

Комуникацијата е нераскинлива врска помеѓу вработените, нивните линиски менаџери, менаџерот за човечки ресурси и организацијата. Токму нејзината ефикасност ја оформува насоката кон која ќе се движи организацијата во иднина. Комуникацијата со луѓе е предизвик за секој менаџер. Постојат повеќе модели на процесот на ефикасна комуникација, но макро моделот главно се состои од **девет клучни основни елементи**:

- * **испраќач** (комуникатор) и **примач** (реципиент) на пораката како главни страни на комуникацијата;
- * **порака** и **медиум** (комуникациски канал) како главни елементи;
- * **кодирање, декодирање, реакција и повратна информација** како главни функции за комуникација;
- * **вревата или комуникациски шум** како потенцијален извор на комуникациска пречка.



Сл. 1. Модел на комуникациски процес

Испраќач е секој кој сака да спроведе идеја или концепт до другите, да бара информации, или да изрази мисла или емоции. Во организациите тоа се раководителите, подредените, работните тимови, менаџерите и т.н.

Примач е личноста до која е пратена пораката. Испраќачот ја **кодира** идејата со избирање симболи со кои ќе ја состави пораката односно информациите ги преведува на одреден јазик од кодови, визуелни, аудитивни, вербални, невербални знаци.

Порака е конкретна кодирана формулација на идејата која се праќа на примачот. Пораката се праќа преку **канал или медиум** кој е носач на комуникацијата. Каналот може да биде вербален, визуелен, аудитивен, комбиниран, невербален, телефон, електронски вклучувајќи видеоконференции, интернет, е-пошта. Примачот ги **декодира** симболите за да го разбере значењето на пораката. Кодирањето и декодирањето се потенцијални извори на комуникациски грешки, бидејќи значењето, ставовите и основата делуваат како филтри и создаваат пречки кога симболите се преведуваат во значење.

Фидбек е повратна информација по направена реакција, и тоа е всушност еден вид на порака но реверзибилна - примачот има улога на комуникатор. Комуникацијата продолжува во нов циклус. Без фидбек, комуникацијата е еднонасочна... Фидбекот е моќна помош за ефективност на комуникацијата. Реакцијата која ја дава примачот му овозможува на испраќачот да одреди дали примачот правилно ја сфатил пораката... (Дафт, 2011).

2.1.4 Организациска комуникација

Постојат голем број на форми и видови на комуникација. Видовите на комуникација се модифицираат според комуникациската ситуација, вештините на учесниците, елементите и критериумите на процесот, неговиот опсег т.е. квантитет... едноставно кажано ситуацијата одредува која форма на комуникација ќе ја користиме. Многу често освен комбинирани форми на комуникација, за постигнување на саканата ефективност се користат и комбинирани медиуми. Секој медиум има свои предности и недостатоци, но со правилно нивно комбинирање може да се постигне максимумот во процесот на комуникација. Во секојдневното работење најчесто функционираме со договарање состанок со телефонски повик при што добиваме фидбек во истиот момент. По извесно време испраќаме по e-mail факс или пошта порака - потсетник за состанокот и неговиот тек. Со ваквата комбинација од комуникација и медиум имаме доказ дека ``соговорникот или соговорниците`` ја добиле и разбрале нашата порака.

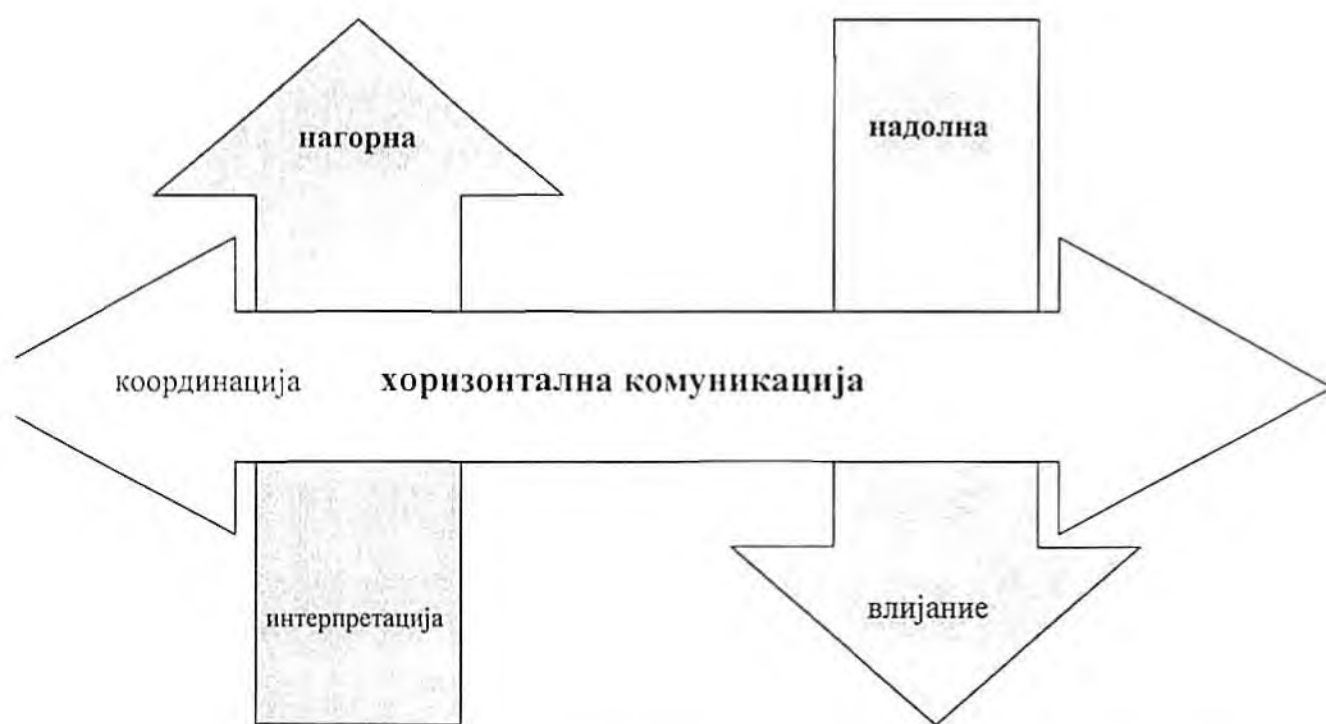
Во организациите најчесто се практикуваат комуникации во надолна, нагорна и хоризонтална насока преку формални и неформални канали на комуникација вклучувајќи ги интерперсоналната, невербалната и неформалната комуникација. Формалните канали се дефинирани во организациската структура и култура преку одговорностите на работните задачи, а неформалните се главно надвор од канцелариите на менаџерите и вклучуваат дружење со вработените...

Надолна и нагорна комуникација се најчесто користени комуникации во повеќето организации кои се традиционално вертикално организирани. Современото менаџирање ја нагласува хоризонталната комуникација, каде луѓето постојано разменуваат информации меѓусебно и меѓу различните одделенија, служби или нивоа во состав на организацијата како систем.

Според карактерот комуникациите во организациите можат да бидат формални и неформални.

2.1.4.1 Формална комуникација во организациите

Овој вид на комуникации се остварува според дефинирани комуникациски канали и планирани формални механизми. Често се нарекува службена комуникација и е со официјален карактер во функција на остварување на целите.



Сл. 2. Нагорна, надолна и хоризонтална комуникација во организациите

Надолна комуникација се однесува на пораки и информации пратени од врвниот менаџмент до подредените во надолен правец. Нејзин голем проблем е опаѓањето односно искривувањето или загубата на содржината на пораката. Иако формалните комуникации се моќен начин да се стигне до сите вработени, сепак се губат 25% од информациите секој пат кога пораката е пренесена од една личност до друга.

Пораката може да биде искривена ако патува долго од првобитниот извор до крајниот примач. Опаѓањето на информациите не може целосно да се избегне,

но може да се намали преку користење на вистинскиот канал на комуникација. Складноста меѓу вербалните и невербалните пораки и активното слушање може да одат во прилог на одржување на точност при надолната комуникацијата во организациите.

Надолна комуникација најчесто се користи при:

- ▶ имплементација на цели, стратегии
- ▶ инструкции за работа и образложенија
- ▶ процедури и практики
- ▶ повратен ефект од изведбата
- ▶ индоктринација

Индокринацијата се дизајнира за да се мотивираат вработените да ја присвојат мисијата и културните вредности на компанијата и да учествуваат во специфични церемонии од типот на пикник, панаѓур, кампањи и т.н. што всушност се и дел од комуникацијата меѓу вработените и менаџментот.

Нагорната комуникација вклучува пораки кои течат од пониските до повисоките хиерархиски нивоа во организациите. Многу организации имаат проблем со овој тип на комуникација и градењето на здрави канали на нагорна комуникација.

Нагорна комуникација вклучува:

- ▶ проблеми и исклучоци
- ▶ предлози за подобрување
- ▶ извештаи за изведба
- ▶ жалби и расправи
- ▶ финансиски и сметководствени информации

Здравиот тек на **нагорна** и **надолна** комуникација осигурува дека комуникацискиот круг меѓу менаџерите и вработените е затворен.

Многу организации вложуваат огромен напор за да ја олеснат **нагорната** комуникација. Механизмите вклучуваат кутии за предлози, анкети на вработени, отворени политики, извештаи за менаџментот, информациски системи, конверзации лице в лице меѓу вработените и директорите.

Интересен пример за одржување на **нагорната** комуникација е случајот на еден претприемач преку т.н средство пет - петнаесет.

Секој петок, 15 мин вработените пишуваат кратки извештаи и ги предаваат на директните супервизори кои во вид на верзија "корпоративни

белешки`` доаѓаат до претприемачот (Сгосе) на кој му требаат 5 мин да ги прочита извештаите. Задоволството е заедничко. Вработените добиваат шанса да бидат слушнати, а претприемачот да биде информиран и можност да дава предлози, прашања, комплименти.

Во денешниот свет на брзо темпо, на многу менаџери им е тешко, да одржуваат постојана комуникација. И покрај напорите постојат бариери за точна **нагорна** комуникација. Менаџерите можат да се противат на фидбекот од врвот бидејќи не сакаат да слушаат негативни информации, или пак вработените можеби не им веруваат доволно на менаџерите за да ја спроведат информацијата нагоре.

Хоризонталната комуникација генерално е размена на пораки меѓу соработниците или колегите на исто хиерархиско ниво, но и меѓу различни организациони единици. Оваа комуникација се јавува во варијанти како странична или дијагонална размена на пораки која вклучува разни форми на интеракција според врската на учесниците во процесот и неговиот степен на централизација.

Најчесто се користи: синциреста форма, Y форма како нејзина модификација, форма на тркало, на круг, на звезда, звездообразна форма со централен член и т.н. Целта на хоризонталната комуникација не е само да информира, туку и да бара поддршка, да ги координира активностите, да ги усогласи организационите единици кои се зависни меѓусебно за да се овозможи заедничко решавање на настанатите проблеми.

Хоризонтална комуникација вклучува:

- решавање на проблеми меѓу оддели
- координација меѓу нив
- иницијативи за промена и подобрување

Хоризонталната комуникација особено е важна во организации кои учат, каде тим од работници постојано бара подобри начини за извршување на работите. Многу организации вклучуваат хоризонтална комуникација во форма на работни тела, комитети или други структури за да ја поттикнат и охрабрат координацијата и комуникацијата меѓу вработените.

Комуникацијата во тимови е специјален вид на хоризонтална комуникација. Истражувањата на овој тип на комуникација главно се фокусирани на две карактеристики: степенот до кој тимските комуникации се централизирани

и природата на тимските задачи. Според овие карактеристики постои: централизирана и децентрализирана мрежа на тимска комуникација.

Во *централизираната мрежа*, членовите на тимот комуницираат преку една индивидуа при решавање на проблемите и донесувањето на одлуките. Во *децентрализираната мрежа*, индивидуите слободно комуницираат со другите членови на тимот при што членовите ја процесираат информацијата еднакво меѓу сите сè додека се добие согласност за одлука.

Со централизирана мрежа се постигнуват побрзи решенија за едноставни проблеми. Оваа мрежа прави помалку грешки на едноставните проблеми, но повеќе на сложените. Децентрализираните мрежи се побавни за едноставни проблеми бидејќи информациите се пренесуваат меѓу индивидуите, додека некој конечно не ги состави деловите и не го реши проблемот. Децентрализираната мрежа на информации е побрза и поточна за посложени проблеми.

Во организациите обично се користат тимови за решавање на сложени проблеми при што информации се разменуваат во децентрализирана структура со слободен тек на комуникација. Тимовите кои извршуваат рутински задачи поминуваат помалку време во обработка на информации, и затоа кај нив комуникациите може да бидат централизирани (Дафт, 2011).

2.1.4.2 Неформална комуникација во организациите

Комуникацијата од овој вид вклучува **неформални патеки и односи** за реализирање и информирање. Таа е непланирана и настанува спонтано. Најчесто се јавува во форма на озборување преку синџири на ширење каде едно лице ја пренесува пораката на другите, или пак повеќе лица ја пренесуваат пораката на дел од вработените што наликува на грозд од ``информации``. Освен овој тип постои **менаџмент со рашетување** како вид на неформална комуникација лице в лице кога менаџерите разговараат неформално со своите вработените на нивните работни места или пак се дружат со нив вон работното време.

Озборувањето може да послужи како битна помошна алатка во комуникацијата, но тоа зависи од вештините и способностите на менаџерите да ги проценат информациите добиени од клучните извори и правилно да ги искористат и употребат при носење на подобри одлуки за остварување на организациските цели.

Неформалната комуникација е битна за социјализација бидејќи вклучува размена на имплицитно знаење преку размена на искуства во случајот информации базирани на индивидуалната перцепција на менаџерот преку формата - озборување или рашетување со и меѓу вработените. Оваа комуникација искористена правилно позитивно влијае врз развивање и подобрување на интерперсоналните односи меѓу менаџерите и вработените. Влијае на запознавање на организациската култура и внатрешната структура, особено во делот на запознавање на работните места и специјализацијата на работните задачи т.е како се работи во извршните одделенија на организацијата.

Менаџерите го избираат начинот на комуникација во зависност од важноста на содржината на пораката, нејзината тежина, итноста, организациската структура, култура и т.н. Тие често користат непосредна, лична **усмена** комуникација придружена со невербално однесување која овозможува брз фидбек. При усмената комуникација многу е важно да се дефинира целта која треба да биде во согласност со позитивните верувања, организациските и социјалните вредности на вработените, да се поттикне фидбек, пораката да биде јасна со разбирлив јазик полн со чувства и ентузијазам во согласност со мисијата и визијата на организацијата. Писмената комуникација веројатно е најупотребуваната форма на комуникација во денешни услови на работење во организациите. Усмената комуникација се користи пред и после писмената, со цел испраќачот биде сигурен дека напишаните елементи во пораката се разбрани правилно.

Менаџерите исто така мора да комуницираат и **писмено** со пишување известување, анкети, планови, писма, преписи, работни налози, белешки, меморандуми, графикони, табели, електронски комуникации и т.н. Овој вид на комуникација е со одложен фидбек, отсуство на невербалното однесување и флексибилност. Основната предност е во постоењето на материјален доказ за веќе кажаното и пораката во одредени ситуации може по потреба да се препрочитува повеќе пати.

Писменото комуницирање треба да биде со разбирлив стил на пишување, јасно, конкретно, пораките да бидат кратки со едноставни зборови и фрази, недвосмислени - да се почитува читачот но и да се постигне целта на пишувачот. Тоа треба да биде само дел од процесот на комуникација.

Некои организации ја имаат усвоено формулата KISS - Keep it Simple Stupid. ``Ако некоја порака се чини непотребно комплицирана, преку неа се пишуваат иницијалите K-I-S-S, и истата му се враќа на испраќачот, за да ја напише со поинакви зборови`` (Фалмер, 1994, стр.76).

2.1.5 Комуникација во време на промени

Во организациите во време на промени независно од кој тип се промените треба да се практикува **отворена комуникација** која првенствено ќе резултира во градење и зацврстување на довербата меѓу менаџментот и вработените, зголемување на соработката и посветеноста кон работата и заедничките цели. Менаџерот за човечки ресурси во ова има важна улога при размената на информации низ целата организација вклучувајќи ги сите функционални и хиерархиски нивоа. Во вакви услови традиционалната форма на вертикална надолна комуникација не е од никаква корист.

Треба да се срушат конвенционалните хиерархиски бариери и да се слушнат идеите, мислењата, ставовите на сите вработени бидејќи никогаш не се знае чија идеја ќе донесе успех. Отворена комуникација во турбулентни времиња се практикува во форма на **дијалог и дискусија**.

Дијалогот е процес на групна комуникација, во кој луѓето заедно создаваат тек на разменето значење што им овозможува да се разберат еден со друг и да разменат поглед кон светот. И **дијалог и дискусијата се водење на разговор што резултира промена**. *Резултатот на дијалогот* се карактеризира со единство на групата, разменето знаење, и трансформирани начини на размислување. *Резултатот на дискусијата* е ограничен на темата која се разгледува. Дијалогот открива чувства, истражува претпоставки, откажува убедувања, гради заеднички терен, а дискусијата изјавува позиции, лобира за убедувања, убедува други, гради опозиции. Кога менаџерите ја повикуваат целата организација во прегледување на резултатите од активностите, брзо можат да научат што функционира а што не, и да ја искористат таа информација за да ја подобрат организацијата, што значи и заштеда во трошоци и други придобивки (Дафт, 2011).

2.1.5.1 Комуникација преку информациската технологија

Информациските системи и информациската технологија станаа дел од организациите и нивната политика. Овие системи бараат и нудат промени во досегашните рутински работи што неизбежно вклучува и потреба од повторна обука и дополнителни напори.

Електронската опрема која се користи како медиум за комуникација главно е фокусирана на компјутерите, интернетот и e-mail системите. Не изостануваат и мобилните телефони, машините за пишување, факсовите и др.

Информациската технологија во организациите особено во бизнисот се појавила во седумдесеттите години на минатиот век главно како банкарска алатка - електронско пренесување на пари помеѓу банките. Потоа се развиле облици на електронска размена на податоци и електронска пошта.

Со појавата на интернетот кој претставува не само извор туку и средство за комуникација се менуваат трошоците поврзани со капиталот и информациите особено со работната сила која историски гледано претставуваше растечки трошок. Се менува и економијата на организацијата. Дел од вработените беа заменети со информациска технологија која резултираше и со намалување на бројот на средни менаџери особено службеници.

Информациите се пренесуваат преку W W W - World Wide Web т.н мрежа распространета низ светот и преку новински групи посветени на различни теми. Комуникацијата се остварува со праќање и примање на електронски писма, главно преку програми за разговор и испраќање од типот на Twitter, Skype, Messenger, FaceBook и сл., преку конференции, дискусиски групи, пренос на податоци со прикачување на датотеки кон пренесувани пораки со помош на електронска пошта, преземање од интернет преку W W W, пренос преку мрежа од точка до точка т.е копирање на датотеки од други компјутери и многу други можности за комуникација. Појавата на информациските системи со целокупната инфраструктура на информациската технологија како збир од физички, софтверски апликации и безброј системи со разни човечки и технички можности, станаа интерактивни алатки вклучени во сите активности на организацијата па и во делот на комуникација и донесување на одлуки.

Оваа технологија сè повеќе ја замени говорната комуникацијата лице в лице со комуникација пренесена електронски т.н е-маил комуникација.

Ние можеме секојдневно приватно или службено да испраќаме и примаме безброј пораки, но тоа не значи дека и успешно комуницираме. Доколку пратената порака која е со идеја нè наиде на разбирање од примачот и нè биде правилно протолкувана тогаш таа нема никаква функција за комуникаторите. Првиот сопствените мисли ги претворил во зборови, а вториот тие зборови ги прочитал.

Како и секој друг моќен алат, електронска пошта има потенцијал да биде опасна, да врати со оган не само за вработениот, туку и на целата организација. Едно истражување покажа дека, потенцијално опасни или непродуктивни електронски пораки сочинуваат вкупно 32% од вкупната електронска комуникација на претпријатието (Дафт, 2011).

Секоја организација треба да спроведе ефикасна политика за се спречи ризикот што го носат неефикасните и непродуктивните електронски пораки како форма на комуникација бидејќи ако пораката е неефикасна или непродуктивна тогаш нејзината штета кога тогаш ќе се почувствува.

2.1.5.2 Комуникација лице в лице

Секој кој учествувал во оние фрустрирачки е-mail размени, каде пораките прелетуваат напред и назад, и се чини дека ќе помине вечност за да се реши проблемот, за да се постигне взаемно разбирање, или да се дојде до решение за прашањето, знае дека мора да постои подобар начин, разговор лице во лице...(Џонс & Џорџ, 2011).

Зборовите ја градат пораката, но човечкиот глас им ја дава моќта. Тие се најмоќното оружје во едно дејствување. Да се чуе гласот на комуникаторите со огромната емоционална информација што ја носи независно кој вид на порака се пренесува љубов, тага, упатство, совет, работна задача, инструкција... да се види контактот со очите и држењето на телото на двата комуникатора е вистинска природна вредност и гаранција дека пораката е примена, разбрана и реверзибилно вратена. ``Да ти го видам лицето кога зборуваш па тогаш ќе знам што мислиш``.

Во e-mail пораките отсуствува емоционалноста, вербалната и визуелна интеракција, суштината на фидбекот... Токму поради ова тие понекогаш може да бидат погрешно разбрани и со голем ризик за ескалирање на проблемот наместо решавање.

``Чат пораките го зголемуваат проблемот на погрешна комуникација до некој степен со дозволувањето на моментален фидбек. Преголемата зависност од e-mail и чат пораки, може да го оштети комуницирањето на компаниите бидејќи луѓето престануваат да зборуваат едни со други на елегантен начин кој гради солидни интерперсонални врски`` (Дафт, 2011, стр.562).

Комуникацијата лице в лице нуди најголемо богатство на пренесени и разбрани информации во едно комуникациско дејство. Таа е темелот и основата на сите видови комуникациите и затоа е неопходно да се развива и негува.

Најчесто во ова време на информациска технологија комуницираме со e-mail пораки кои се навистина брзи во информацијата, но не се секогаш ефикасни бидејќи и за нив е потребна развиена ефикасна комуникација меѓу учесниците.

Професионално да комуницираш електронски особено за решавање на некој проблем нè значи само да ја наведеш причината, потребата, предлогот или идејата, наспротив на текстот треба да му дадеш важност, тежина, душа така да спротивната страна ја разбере итноста од потребата без твоето ``итно``. Во спротивно пораките ќе патуваат од една на друга електронска адреса и ќе се губи драгоцено време за да на крај повторно се сведе на комуникација лице во лице во стилот на народната ``ако сакаш да стигнеш побрзо тргни по подолгиот пат``.

Само личности кои имаат развиено добра комуникација лице в лице може професионално да бидат успешни во другите видови комуникации па и во комуникациите по e-mail

Доколку вработените во една организација поседуваат добри комуникациски способности и нивото развивање во овие турбулентни времиња им е приоритет особено ефикасна комуникација лице в лице, тогаш тие може соодветно да ја користат технологијата за комуникации и да испраќаат разбирливи и јасни e-mail пораки кои ќе овозможат брза, точна и навремена информација, фидбек од неа, високо ниво на квалитетно комуницирање на сите нивоа и успех на организацијата при постигнување на организациските цели.

2.1.6 Управување со организациската комуникација

Многу важно за еден менаџер на човечки ресурси е да биде ефикасен и вешт комуникатор. Да биде свесен за важноста на комуникацијата и реверзибилната информација, да знае да се справи со пречките кои влијаат и ја попречуваат успешната комуникација, проблемите настанати поради неефикасната комуникација да ги сведе на минимум и да овозможи подобрување на истата. Токму поради ова неопходно е менаџерите на човечки ресурси паралелно со управувањето со човечките ресурси да научат да управуваат со процесите на комуникација во организациите, да ги лоцираат можните пречки и нивната природа и да применат техники за подобрување на ефикасноста на комуникацијата.

Секогаш при комуницирање треба да се има развиено чувство за проценка главно на следниве категории: Дали пораката е јасна, потполна, концизна, конкретна и дали е точна. Ако една порака високо котира во секое од наведените својства тогаш голема е веројатноста за успешна и ефикасна комуникација и пренесување на идејата од еден до друг вработен во организациите.

2.1.6.1 Комуникациски бариери во организациите

Во организациите многу често се случува процесите на комуникација да бидат отежнати па дури и нарушени. Постојат разни видови извори кои може да бидат потенцијални за комуникациска пречка. Генерално според природата се поделени на **пречки од индивидуална и од организациона природа**.

Најчесто како пречки од **индивидуална природа** во организациите се јавуваат:

- ▶ противречни или непостојани сигнали (``денес едно - утре друго``; ``отворена комуникација, но со затворени врати``);
- ▶ проблеми со довербата особено кога испраќачот не се смета за веродостоен извор на информации;
- ▶ двоумење на испраќачот (страв од повратна реакција);
- ▶ лошите навики за слушање;

► предиспонираност кога примачот веќе цврсто има донесено одлука за нештата и тој не се фокусира на пораката од испраќачот, туку само формално ја слуша.

Пречките кои имаат **организациска природа** главно потекнуваат од контекстот каде комуникацијата се одвива. Тие може да бидат од:

► семантичка природа кога исти зборови за различни луѓе имаат различни значења;

► комуникација на луѓе со различна моќ, статус и различно гледиште за една ситуација;

► факторите на опкружување од типот врева, слаба конекција, мешање на линии во комуникациските уреди, пречесто користење на електронската пошта за комуницирање, нејасен говор... т.н физичка бучава;

► психолошка бучава која вклучува пренатрупувања со задолженија, емоционална состојба, пристрасност, убедувања, ставови... многу често оваа пречка потешко се отстранува од физичката;

► деловниот јазик на комуницирање кој може да биде неразбирлив поради различните јазици на зборување.

2.1.6.2 Како менаџерите ги подобруваат комуникациите во организациите?

Ако комуникацијата е предизвик за секој менаџер на човечки ресурси тогаш ефикасната комуникација на сите организациски нивоа е неговата остварена цел. Ефикасно комуницирање нè е само познавање и применување на правилата и принципите на ефикасна комуникација: јасно зборување, внимателно слушање, концизно пишување, соодветни невербални сигнали...

“За ефикасната комуникација е неопходна прецизност, јасност, внимателност и психолошко разбирање, но без стимулирачка, динамичка размена меѓу оние што комуницираат “овие елементи” ќе имаат органичена вредност” (Фалмер, стр.74).

Менаџерот главно е фокусиран кон отстранување на бариерите кои влијаат врз ефикасноста на комуникацијата, но не треба да бидат запоставени и занемарени и условите кои овозможуваат продуктивни комуникации. Некои од активностите кои одат во полза на успешноста на комуникацијата се: активно

слушање, тимско известување, повратна информација, намалување на пречките од индивидуална и организациска природа. Интервенциите главно се насочени кон **подобрување на личните и организациските вештини**.

Некои **лични вештини** позитивно влијаат врз ефикасноста на комуникацијата и затоа тие треба да се развиваат.

- ▶ да се биде внимателен слушач, да не се прекинува соговорникот, да се концентрира на зборовите и нивното значење, да се биде трпелив, да се поставуваат соодветни прашања;
- ▶ да постои двонасочна комуникација: примачот да поставува прашања, да го искаже своето мислење со што на испраќачот му дава до знаење дали е доволно разбрана пораката и дали испраќачот соодветно ја формулира пораката според нивото на примачот;
- ▶ да се задржи довербата и да се избере соодветна содржина и начин на соопштување на пораката во зависност од нејзината намена;
- ▶ да се земе предвид гледиштето на испраќачот и моментот на испраќањето од страна на примачот, да се внимава и да не се прифаќаат лично моменталните однесувања особено ако се продукт на некоја непријатна претходна ситуација која ја имал испраќачот.

Организациските вештини како што се потврдување, регулиран проток на информации и разбирање на богатството на различни медиуми ја подобруваат ефикасноста на комуникацијата за двете страни: испраќачот и примачот.

- ▶ потврдување значи дека одредено време по испраќање на пораката, да се изврши проверка за да се знае дали пораката била примена и разбрана;
- ▶ регулиран проток на информации значи дека испраќачот или примачот презема мерки за да не настане преоптоварување со информации;
- ▶ разбирање на богатството на различни медиуми: да се избере вистински медиум за порака во дадена ситуација: при ``лоша`` вест најдобра е комуникација лице в лице со што се дава шанса на примачот за повратна информација, а истовремено се почитуваат и чувствата што е многу важно.

Поголем број од менаџерите ја признаваат важноста на комуникацијата, но сеуште мал е бројот на оние кои ја разбираат вистинската вредност на

двонасочната комуникација. Неможе вработените да бидат внимателни слушачи, а да нè зборуваат за она што го слушнале и да нè поставуваат прашања бидејќи така според нивните менаџери се губи време и се намалува профитот (Грифин, 2010).

Според Peters и Waterman неформални, случајни и непредвидени состаноци заедно со интензивна комуникација, поттикнувачки средства за ``ловење`` на најдобрите идеи, смели потфати од поставени поединци и проверка на индивидуалните акти, се петте услови кои овозможуваат продуктивни комуникации. Луѓето своите најдобри идеи ги немаат во програмирано време од организациите и затоа потребно е да се овозможат т.н места за бележење на изненадни инспирации: табли, долги трпезариски маси на кои се среќаваат и разменуваат мислење вработени од различни одделенија, соби за охрабрувачки дискусии, соодветно уредување на опкружувањето и др.

Преземени ризици под мотото ``работата не се состои во тоа само добро да се мине времето туку да се унапредува иноваторството`` не значат фрлање пари во неистражени насоки. Средствата потребно е строго формално да се контролираат најефикасно преку проверка со различни индивидуални акти наместо со проверка од страна на еден цел систем кој најчесто се стреми главно да ја запази временски формата на поднесувањето и реализирањето.

2.2 Емоционалната интелигенција-збир од емоционални вештини

Емоционалната интелигенција е релативно нова конструкција и нејзиниот концепт се појавил во 1990 година кога психолозите John D. Mayer и Peter Salovey објавиле статија под наслов **Емоционална интелигенција**. Howard Gardner е првиот кој спомнал дека постојат седум различни видови на интелигенција, а емоционалната е еден од нив заедно со рационалната - академска и духовната интелигенција кои се сметаат како основни.

Кога би ги дефинирале со по една реченица тоа би изгледало вака:

IQ = Јас мислам



EQ = Јас чувствувам

SQ = Јас сум

Емоционалната интелигенција доживеа светска афирмација со објавувањето на бестселерот со ист наслов во 1994 година од познатиот психолог и доктор на Хардвардскиот универзитет Даниел Големан кој доживеа милионски тиражи во целиот свет па и кај нас.

Големан емоционалната интелигенција ја става над академската во анализата на предусловите за успех и среќа на човекот во современиот свет па и во кариерата.

Поради големиот број на нови истражувања поврзани со емоционалната интелигенција и добивањето на нови резултати и сознанија сеуште не постои универзална и финална дефиниција за поимот емоционална интелигенција. Големан **емоционалната интелигенција** ја дефинира како збир на емоционални вештини кои ни овозможуваат на вистински начин да ги одбереме и употребиме чувствата и несвесните инстинктивни механизми во интеракција со другите луѓе, а

а во исто време да се подобриме и самите себе како личности. Емоционалната интелигенција идентификувана во последните години, се однесува на степенот до кој луѓето се самосвесни, може да ги контролираат, идентификуваат и проценат своите емоции, самите да се мотивираат, изразат сочувство кон другите и да поседуваат социјални вештини.

*Секој може да се налуту-тоа е лесно.
Меѓутоа, да се налутуиш на вистинската личност,
со вистинска мера, во вистинско време,
поради оправдана причина и
на вистинскиот начин-тоа не е лесно.*

Аристотел, Никомаховата етика

Според Големан, моделот на **емоционална интелигенција** се состои од неколку важни компоненти:

- * **Самосвеста** ја отсликува способноста да се "прочитат" сопствените емоции и да се разбере какво влијание тие имаат врз животната средина;
- * **Личните одлуки** вклучуваат проучување на сопствените постапки при донесување одлуки и познавање на последиците што тие ги носат;
- * **Управувањето со чувства** значи да се запознае основата на чувства;
- * **Надминувањето на стрес** е битна компонента која вклучува опуштање и разбирање на важноста на релаксација;
- * **Емпатијата** е основна друштвена вештина да се разберат чувствата на другите и да се почитува различното мислење;
- * **Комуникација** е разговарање за чувствата со разбирање, а истовремено да се биде и добар слушател;
- * **Самооткривањето** е разбирање на потребата за отвореност и доверба, да се научи кога и како да се зборува за своите чувства;
- * **Проникливост** вклучува препознавање на моделот во сопствениот но и во животот на другите луѓе;
- * **Самоприфаќањето** е умешност да се прифатат грешките, маните, но и да се признаат доблестите;
- * **Личната одговорност** значи да се преземе одговорност и да се препознаат последиците од личните одлуки и реакции;

★ **Самодовербата** е способност да се кажат своите грижи без чувство на пасивност и гнев;

★ **Групната динамика** вклучува проценка на моментот кога да водиме, а кога да бидеме водени;

★ **Решавање на конфликти** е модел ``победи/освој``, со преговарачки компромис.

Емоционалната интелигенција ја сочинуваат некогнитивни способности, компетенции и вештини кои влијаат на способноста на лицата да се носат со барањата и животните притисоци.

ПРЕЛИМИНАРНОТО ИСТРАЖУВАЊЕ ПОКАЖУВА ДЕКА ЛУЃЕТО СО ВИСОК КОЕФИЦИЕНТ НА ЕМОЦИОНАЛНА ИНТЕЛЕГЕНЦИЈА ИМААТ ПОДОБРИ ПОСТИГНУВАЊА ОСОБЕНО ЗА РАБОТА ВО КОЈА Е ПОТРЕБНО ВИСОКО НИВО НА МЕЃУЧОВЕЧКА ИНТЕРАКЦИЈА И ВЛИЈАНИЕ И НАСОЧУВАЊЕ НА НЕЧИЈА РАБОТА. ИСТО ТАКА СЕ ЧИНИ ДЕКА КОЕФИЦИЕНТОТ НА ЕМОЦИОНАЛНА ИНТЕЛЕГЕНЦИЈА НЕ Е БИОЛОШКИ ЗАСНОВАН, ТУКУ МОЖЕ ДА СЕ РАЗВИВА (Harvard Business Review, 2000).

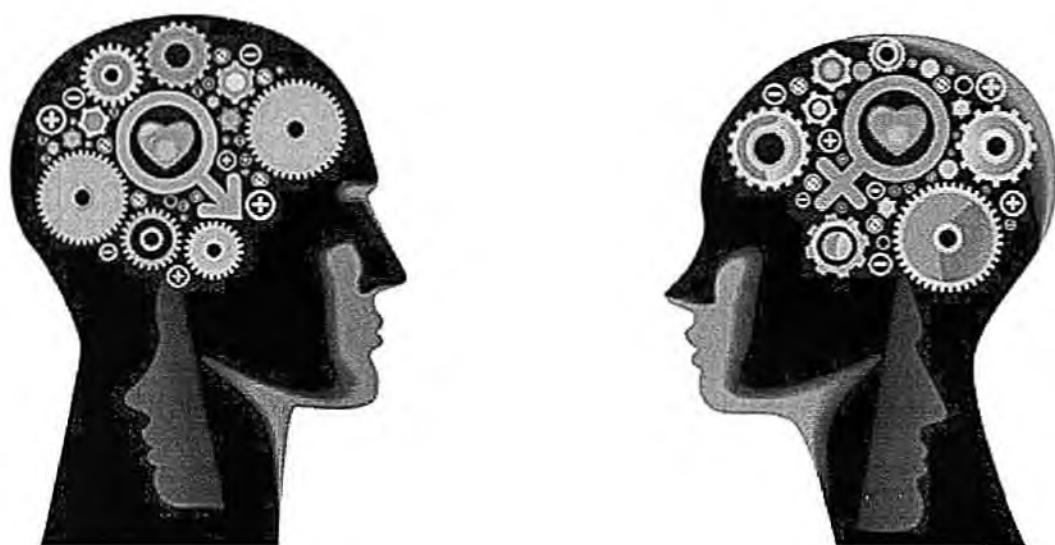
2.2.1 Зошто вработени со висок степен на емоционална интелигенција?

``Емоционалната интелигенција му подарува на нашето битие особини кои не прават почовечни`` (Големан, 2006, стр.66).

Според Големан потребата од вработени со висока емоционална интелигенција како потенцијал во чија основа лежи и успехот на една организација независно од нејзината дејност произлегува пред сè од многу податоци кои потврдуваат дека емоционално вештите луѓе ги познаваат своите чувства и успешно владеат со нив, а воедно ги разбираат и чувствата на другите. Тие имаат приоритет во сите сфери на животот па и во изборот на премолчените правила кои овозможуваат успех во организациската политика. Луѓето со развиени емоционални способности имаат повеќе можности да бидат задоволни и плодотворни во животот и да бидат господари на својот разум кој влијае врз нивната ефикасност; а пак луѓето на кои им недостасува контрола на емотивниот живот водат внатрешни борби кои ги онеспособуваат да се посветат на работата и рационално да проценуваат.

Сознанијата велат дека човек со висока академска интелигенција (исклучена емоционална) претставува речиси карикатура на интелектуалец,

снаодлив во светот на знаењето, но невешт во светот на интимноста. Психолошките профили се разликуваат кај мажите и жените по некои повеќе или помалку значителни карактеристики. Маж со висока академска интелигенција е насочен кон поширокото поле на интелектуални занимања и способности. Таков маж е амбициозен и продуктивен, предвидлив и настојчив и не се измачува со субјективни проблеми. Тој може да биде критичен и попустлив, префинет и повлечен, бесчувствителен и рамнодушен, емотивно ладен...



Мажите со висока емоционална интелигенција се стабилни, весели, дружељубиви и отворени, не се подложни на страв и загриженост. Исклучително се верни кон луѓето и идеите, одговорни се и етични, а во своите врски се полни со разбирање и внимание. Нивниот емотивен живот е богат и разновиден; тие се во согласност сами со себе, со другите како и со општеството во кое живеат.

Жените со висока академска интелигенција поседуваат интелектуална самодоверба, вешто ги изразуваат своите мисли; разговараат на интелектуални теми и имаат интерес за голем број интелектуални и естетски области. Исто така можат да бидат интроспективни, подложни на анксиозност, на загриженост и може да имаат чувство на вина; се колебаат отворено да го искажат својот бес, иако го прават на индиректен начин.

Жените со висока емоционална интелигенција се говорливи, директно и отворено ги искажуваат своите чувства, имаат добро мислење за себе; за нив животот значи сè. Како и мажите од истиот тип, тие се весели, отворени и своите чувства ги искажуваат на вистински начин; добро поднесуваат стрес. Нивната

социјална инвентивност им овозможува лесно да запознаваат нови луѓе, доволно се во согласност со сопственото битие, и поради тоа се спонтани и отворени за сите искуства. За разлика од жените со висока академска интелигенција, тие ретко се вознемирени, немаат чувство на вина и ретко паѓаат во состојба на безнадежност.

Кај секој од нас во различна мера постои поврзаност и испреплетеност на академската со емоционалната интелигенција. Важноста на емоционалната интелигенција се гледа во поврзаноста на чувствата, карактерот и моралните инстинкти. Врската помеѓу резултатите од тестовите и успехот е незначителна во споредба со бројните дарби што човекот ги развива во животот: способноста како што се мотивацијата и истрајноста во случај на неуспех, контролата на поривот, владеење со расположенијата, соучеството, надежта...

Успесите и поразите го сочинуваат животот, но тие треба да бидат во рамнотежа. Препорачливите вештини кои се користат како примарна превентива и кои речиси се совпаѓаат со елементите на емоционална вештина вклучуваат: самосвест, препознавање и именување на чувствата, воочување на врските помеѓу нив, согледување на последиците од алтернативните избори како и примена на овие знаења за донесување одлуки.

Акцентот е ставен и врз совладување на емоциите: спознавање на причините за одредени чувства и начините со кои се совладува анксиозноста, лутината или тагата. Важно е и превземањето одговорност поради донесените одлуки, како и реакциите кои се јавуваат низ одредени постапки.

За успехот во работата емоционалната интелигенција е поважна. Таа се развива и учи во текот на целиот живот без ограничување. Истражувањата покажале дека ако се направи споредба на постигнувањата на луѓе со ист коефициент на академска интелигенција редовно се покажува дека поуспешни се оние кои ја имаат развиено емоционалната интелигенција. Академската интелигенција е заслужна за 10-20% успех во животот, а емоционалната за 80-90%. Таа заедно со емоциите се резултат на човечкиот социјален живот. Ги одредуваат приоритетите во мислењето, влијаат врз менување на точката на гледање и расудување на нештата односно го изразуваат односот на човекот кон самиот себе, сопствените постапки, околината и другите луѓе.

Сите видови односи се битни. Тие вклучуваат одговор на одредени прашања и имаат важно место при одлучувањето: да се разликува она што некој

ќе го направи или каже од личните ставови и реакции; да се биде полн со самодоверба, а не пасивен или агресивен; да се совлада уметноста на единството, разрешување на судири и компромисно преговарање.

2.2.2 Организациите и емоционалната интелигенција

Вработените со емоционалните вештини со кои располагаат се главниот линк меѓу организациите и предизвикот кои ги носи иднината. Дали и колку една организација ќе успее да се носи со промените зависи пред сè од менаџментот, односно од менаџерот за човечки ресурси. Успехот е втемелен во неговата способност да управува со сопствените емоции, но и во потенцијалот на вработените ефикасно да комуницираат, да ги препознаат сопствените и почитуваат туѓите чувства-успешно да ги совладаат сопствените емоции.

Емоционалните вештини кај вработените во организациите независно од дејноста треба да се развиваат и успешно да се користат при секојдневните работни задачи при постигнување на заеднички организациски успех. Емоционалната интелигенција како збир од емоционални вештини создава позитивна, флексибилна, цврста организациска култура, реномирана структура за работа и развој, привлекување на талентиран професионален персонал фокусиран на предизвиците со што се овозможува сигурен и траен успех.

Владеењето на вработените и менаџментот со сопствените емоционални вештини овозможува создавање на квалитетен и задоволен кадар самотивизиран за нови предизвици насочени кон висока продуктивност, доверба, меѓусебна поддршка, емпатија и ефикасно отстранување на недоразбирањата, оптимизам кон предизвиците, динамичност, навременост, иновативност...

Од значителна важност за организациите се менаџерите на човечки ресурси, кои преку одредни постапки и обуки ги развиваат и негуваат подеднакво и интерперсоналната и интраперсоналната интелигенција кај своите вработени. Интерперсоналната интелигенција е фокусирана на распознавање на расположенијата, темпераментите, мотивите и желбите на другите луѓе и давање одговор на нив на вистински начин. Интраперсоналната интелигенција е клучот на самоспознанието. Таа овозможува пристап до човековите чувства и

способност и нивно разликување и распоредување како водачи во однесувањето.

Интерперсоналната интелигенција се дели на четири основни способности:

- ▶ способност да водиме и управуваме
- ▶ способност да негуваме и одржуваме пријателства
- ▶ да решаваме конфликти
- ▶ способност за социјална анализа.

Свеста за емоциите е основната емоционална способност врз која се базираат сите други, меѓу кои и емоционалната самоконтрола.

Целта на емоционалната интелигенција е да се создаде свест за емоциите и да се постигне рамнотежа меѓу нив. Емоциите не треба да се потиснуваат. Секое чувство има особена вредност и значење и дава свој придонес во работата и создава единство во организациите (Големан, 2006).

2.3 Обуката како мотиватор

Обуката е првиот чекор кој организацијата го прави за својот вработен и е многу важна за тоа како вработениот ќе се реализира, и дали и како ќе го даде својот максимален индивидуален или тимски придонес за остварување на заедничките организациски цели.

Целата на сите обуки е да се следат промените на пазарот, да се биде пред конкуренцијата, да се создадат и подобрат условите за навремено производство, квалитетна и ефикасна услуга, развој и управување со нови технологии, знаења, да се надминат недостатоците лоцирани од досегашното работење во делот на ефикасност, транспарентност, пристап до информации, работни процедури, контрола, комуникација, долгорочно планирање на активностите, распределба на надлежностите, лоцирање на одговорности и т.н.

Обуките во организациите главно се поврзани со организациските стратегии, конкуренцијата и промените на глобално ниво. Вработените мора будно да ги следат актуелните промените, да се соочат со нив, да се адаптират на нив за да може да ја следат конкуренцијата, но и да обезбедат конкурентска предност и успех. Токму поради ова тие треба постојано да ги надградуваат и усовршуваат своите знаења, вештини, способности, квалификации, односно да постои еден отворен натпревар на знаења, идеи, иновации.

Секогаш треба да се има предвид дека:

- ✓ добрите комуникациски вештини не се вродени,
- ✓ не комуницираме само со зборови,
- ✓ комуникацијата нè секогаш е свесна и волна активност,
- ✓ не е возможно целосно да се контролира сопствената комуникација,
- ✓ комуникацијата не е секогаш конструктивна
- ✓ комуникацијата нè секогаш води кон подобри односи и подобро решавање на проблемите (Meldrum, 1994).

Комуницирањето како процес на размена на информации, пред сè, претставува вештина која може да се научи и кон чиј перфекционизам треба да се стреми секој од нас и како граѓанин и како вработен независно од организацијата во која припаѓа.

Обуката треба да се анализира од позиција на приход, а не од позиција на трошок. Многу често во организациите од вработените се очекува

уште со самото вработување автоматски да знаат да ги вршат најголем дел од задачите за кои се вработени и доволно е само да прашаат за она што не им е јасно. Сето ова резултира во разочараност, незадоволство и фрустрираност кај вработените, дава грешки, потребна корекција на истите за што е потребно време, пари, лоша продуктивност...

Современото менаџирање опфаќа не само обуки на нововработените, туку и периодично повторување на обуките на останатите вработени следејќи ги промените на пазарот и конкуренцијата. Обуките опфаќаат низа активности со кои се подобруваат не само вештините на вработените туку се зголемува и нивната самодоверба. ``Трошокот`` за обука треба делумно или целосно да биде преземан од организацијата т.е работодавачот како вложување во продуктивноста на своите вработени и како алатка за постигнување на организациската цел. Добрата и ефикасна обука влијае на: мотивираноста за постигнување повисоки организациски цели, го намалува ризикот за прекин на работата при пополнување на нови работни места, ја зголемува ефикасноста, довербата, задоволството, лојалноста, моралот, се намалува флукуацијата на вработените, се зголемува одговорноста кон неочекувани барања, се руши бариерата меѓу вработените и работодавачот.

Добрите менаџери не се мотивирани од потребата за персонален успех, или од потребата да го земат најдоброто од подредените, туку од потребата за влијание на однесувањето на другите за доброто на целата организација. Задоволството од работа претставува пријатна или позитивна емотивна состојба која резултира од проценување на некоја работа (Шуклев, 2008, стр. 282-291).

Менаџерот за човечки ресурси треба да умее да ги идентификува потребите за обука во својата организација и да направи избор на: типот на обука, соодветна програма која одговара на потребите и техника на обучување на вработените.

Секој менаџмент треба да има јасна слика за потребите за обука па и за развој на вработените во организацијата во наредниот период, да го утврди приоритетот и да ја креира соодветно програмата за обука.

Потребите за обука може да бидат детектирани од: самото работно место, вработениот како индивидуа, организацијата, некои специфичности поврзани со организациското работење во групи и др. Потребите на обука зависат од многу фактори: описот и спецификацијата на работното место,

целите и временскиот рок на нивно реализирање, стратегијата на организацијата, расположливите човечки ресурси со нивните постоечки квалификации и перформанси, индексот на ефикасност, организационата клима, претходните практични искуства, постоењето на специфични демографски групи.

Целите на обуката ќе произлезат од идентификуваната потреба. Тие секогаш треба да бидат поставени јасно и разбирливо за сите вработени особено за оние кои треба да бидат обучувани.

Денешницата наметнува потреба да вработуваме луѓе кои ќе работат со нас, за исполнување на заедничките аспирации, желби и потреби. Способноста за извршување на специфични задачи повеќе не е доволна - денес ни требаат луѓе кои ќе додадат вредност на секој процес, кој ќе го допрат, односно луѓе кои ќе обезбедат вредност на нашите компании.-James Champy познат менаџер (Бојациоски, 2009 стр.20).

2.3.1 Видови на обука

Секоја обука треба да биде различна и да зависи од видот на работата и работните задачи на конкретното работно место, од организацискиот дизајн, од потребната спецификација, од можноста за идна специјализираност на работните места, развојот и промените на технологијата, автоматиката, промените во пазарот кои секојдневно треба да се следат како и потребата организацијата заедно со вработените брзо и вешто да се приспособуваат на нив без значителен отпор.

Обуките може да бидат креирани и групирани во повеќе категории главно според поставените организациски цели. Постојат посебни планови чие имплементирање резултира со јасна конкурентска предност на организацијата. Обуките може да бидат креирани и врз основа на сугестиите од вработените или корисниците.



Сл. 3. Видови обуки

1. Потребни и редовни

- усогласување за безбедност
- водечки одредби
- прописи за плати и работни часови
- упатување вработени
- пријавување за бенефиции
- заштита од сексуално вознемирување

2. Работни и технички обуки

- служба за корисници
- работење со опрема
- потреби од чување документација
- телекомуникација
- системи за информатички технологии
- детали за производите

3. Интерперсонални односи и решавање проблеми

- комуникации
- вештини за пишување
- тимски односи
- вештини за пренесување знаење
- анализа на проблеми
- разрешување конфликти

4. Професионален и кариерен развој

- трендови во бизнисот
- стратешко размислување
- водство
- менаџмент на промени
- планирање на кариерен развој
- управување со перформанси

Обуката е постапка во која луѓето стекнуваат квалификации за извршување на работни задачи, посебни знаења и вештини што можат да се користат на нивните сегашни работни места (Матис & Џексон, 2010).

Во делот на интерперсоналните односи и решавање на проблеми важно место зазема и потребата од обука за комуникациски вештини особено ако се знае дека вработените се луѓе со различен степен на самосвесност, самодоверба и различен стил на комуницирање, но со иста крајна цел - исполнување на зададените работни обврски.

Постојат три основни стилови на комуницирање:

- ▶ пасивен (неасертивен стил)
- ▶ самодоверба (асертивен стил)
- ▶ агресивен стил

Асертивниот стил на комуницирање подразбира изнесување на идеи, мислења и желби на директен начин за разлика од пасивниот. Во асертивното комуницирање од исклучителна важност е почитувањето и уважувањето на идеите, ставовите, мислењата и желбите и на другата страна на процесот на комуникација за што главна заслуга има самодовербата на комуникаторот. Кај агресивното комуницирање постои директно изнесување на ставовите, но според начинот на дејствување, овој стил не наидува на големо почитување и прифаќање (Beardsley, Kimberlin & Tindall, 2008).

Менаџерите го креираат начинот за стекнување на знаењето, неговото споделување и искористување во вистинско време и место.

2.3.2 Организациска конкурентност, стратегија и обука

Постојаните обуки на вработените во една организација овозможуваат ефективна конкурентност на организацијата преку квалитетен кадар со висок потенцијал на знаење, вештини и способности. Организациите кои инвестираат во обука и развој на своите вработени ја зголемуваат можноста за задржување на своите вработени, а со тоа влијаат на конкурентноста на организацијата и овозможуваат да се обезбедат вредни податоци за потребните клучни вештини. Обуката може да помогне во остварување на одредени организациски стратегии.



Сл. 4. Видови обуки за организациските стратегии

1. Стратегијата на организацијата

Стратегијата на организацијата ги диктира обуките особено кога станува збор за глобални стратегии. Во тој случај се овозможуваат обуки за работа во странство, за меѓукултурна подготвеност на вработениот која вклучува широк опсег на човечки и социјални карактеристики на личноста, разни меѓународни ситуации кои треба да се земат предвид при добивање повратни информации. При обуките особено треба да се посвети внимание на создајните, емоционалните и бихејвиоралните компоненти на обуките.

2. Можни крајни резултати потребни за реализирање стратегии

- развој на нови вештини на вработените
- охрабрување на промени
- промовирање на постојано учење
- креирање/споделување на нови знаења
- олеснување на комуникацијата
- подобро задржување на клучните вработени

3. Активности за обуката

Лицата треба да ги познаваат културните специфичности на земјата во која одат на работа или пак со која соработуваат (култура, традиција, историја, јазик), да имаат развиено висок степен на чувство за културните прашања и обичаите и да знаат како да се однесуваат во меѓукултурни ситуации - сè преку обуки за развивање на социјални вештини.

Обуките за социјални вештини се фокусирани кон снаоѓање во нови, нејасни мултикултурни ситуации преку надминување и разјаснување на предрасудите, курсеви за активно слушање, вербални и невербални реакции, емпатија и др. (Матис & Џексон, 2010).

2.3.3 Компоненти на обуката

Обуките главно опфаќаат 4 фази: планирање, дизајн, реализација и евалуација. Ефективните напори за обука ги земаат предвид следниве прашања:

1. Дали навистина постои потреба од обука?
2. Кој има потреба да биде обучен?
3. Кој ќе ја врши обуката?
4. Каква форма ќе има обуката?
5. Како ќе се пренесе знаењето на работното место?
6. Како ќе се евалуира обуката?



Сл. 5. Компоненти на обуката

1. Проценка на потреби од обука

- анализа на потребите од обука
- утврдување цели и критериуми на обукат

2. Креирање обука

- претходно тестирање
- избор на методи за обука
- содржина на планот за обука

3. Реализирање обука

- распоред на вработени за обука
- спроведување обука
- контрола на обуката

4. Евиденција

- мерење на резултатите од обуката
- споредување на резултатите со целите и критериумите

Начинот на кој организациите ги организираат и структурираат обуките влијае врз начинот на кој вработените се соочуваат со обуката, што на крајот влијае и врз ефикасноста на обуката. Користењето на таква постапка ја намалува веројатноста од непланирани, некоординирани и случајни напори за обуки (Матис & Џексон, 2010).

Релевантни емпириски истражувања

Современиот менаџмент сите свои цели независно дали се поврзани со вработените, резултатите од работата, промените настанати од турбулентното опкружување или пак се административни, економски, социјални, цели поврзани со флексибилноста, ги остварува со своите вработени.

Организациите се дел од нашето општество и секојдневие и за нив се одговорни менаџерите. Тие треба да овозможат и да осигурат стабилност во

делот на правилно користење на ресурсите за остварување на организациските цели. Работата на менаџерите е мултидимензионална во склоп со комплексноста на организациите независно дали се работи за социјален ентитет од двајца или повеќе луѓе и независно од тоа дали дејноста на организацијата е производство, услуга или комбинација од двете активности. Комплексноста во работата се гледа и од средствата со кои располага една организација: физички, финансиски, човечки вклучувајќи талентирани индивидуи, односи меѓу нив, професионални експертизи, работни и животни искуства, способности, можности, вештини...

Организациите можат да бидат: профитни, непрофитни, мали, големи, производни, услужни, традиционални или базирани на интернет... Како и да е без нив не може да постои ниту технологија ниту пак размена на информации.

Времето во кое живееме е време на системи како збир на елементи меѓусебно поврзани во една активна целина како политички, економски, социјални... Организацијата е вештачки систем во чие оформување луѓето вградуваат одредени цели и очекувања и настојуваат тие цели перманентно да се остваруваат со правилно функционирање на системите кое резултира во остварување на целите што се поставени пред тој организациски систем. Производните системи ги сочинуваат луѓето, материјалите, машините, енергијата, но и односите меѓу нив, принципите и законитостите врз кои се базираат производните работи, информации и сл. Практично во сите системи каде што е присутен човекот, вклучен е и дел од светот на идеите, принципите, информацијата... Човекот и машината се поврзани во директна комуникациска врска, за разлика од поврзаноста меѓу човекот и финансиско-економските резултати кои се во индиректна врска. Меѓу нив се наоѓа производот односно услугата во зависност од организацијата реализирана од страна на човекот и продадена на купувачот (Кралев, 2011).

Во суштина не постои организација која 100% произведува производ, ниту пак организација која целосно е произведувач на услуга. Многу често во една организација се изведуваат и двата типа на процеси, па тешко може да се стави остра граница на нивната класификација.

Вработените при изведување на процесите независно дали се основни или споредбени стапуваат во безброј контакти со надворешните потрошувачи, снабдувачи на материјали, комуницираат меѓусебно, градејќи квалитетни

интерактивни врски и развивајќи нови услуги и производи како дел од нивниот имиџ и синџир на активности.

Комуникацијата е нераскинлива алка меѓу елементите во сите системи па и во организацијата како систем. Таа како една од компонентите во ``системот`` емоционална интелигенција директно влијае на успехот кој е во основата на квалитетот, инвестициите, идејата, непосредните контакти, технологијата, материјалните и нематеријалните добра, информациите... преку самосвесноста, самотивираноста, самооткривањето, самодовербата, личната одговорност, управувањето со чувствата, надминувањето на стресот... кај вработените и менаџерите независно од менаџерското хиерархиско ниво.

Истражувањата за емоционална интелигенција во светски рамки покажуваат дека основните причини за неуспех на вработените се наоѓаат во недостаток на нивната емоционална компетентност, што има за последица нивна неспособност успешно да се носат со промените и тешкотиите, да воспостават добри и функционални врски со другите луѓе и да бидат конструктивни членови на тимот (Големан, 2011).

Клаус Милер основач и претседател на Time Manager International (TMI), најголемата компанија која се занимава со консалтинг во областа на вештините на вработените и која обучува 250.000 луѓе годишно во 36 земји, вели дека неговата компанија им помага на менаџерите да ги видат невидливите работи, а пред сè емоциите на вработените да станат видливи и јасни. Менаџерите сеуште повеќе се заинтересирани за краткорочни резултати и финансиски ефекти отколку за воспоставување и негување на добри односи и создавање на позитивна атмосфера не земајќи предвид што тоа носи задоволство кај вработените, нивна мотивираност, посветеност на работата и лојалност, а долгорочно носи поголема продуктивност и профит. Емоционалната интелигенција е најпотребна на работа, но таму ретко ја среќаваме.

Во потрага за европска организациска култура TMI спровел истражување во 15 земји на Европската унија во кое учествувале повеќе од 150.000 луѓе. Резултатите покажале дека 1 од 10 вработени бара друга работа, без разлика од степенот на образование и платата. Истражувањето покажало дека многу вработени размислувале за промена на работното место, но тоа го криеле поради страв од реакција на менаџментот. И покрај изразената флукуација на работна сила како последица на незадоволството на вработените,

раководството не вложувало во обука на вработените, што за возврат резултирало во поттикнување на другите да ја напуштат работата.

ТМІ исто така вовел концепт на емоционална интелигенција кој треба да и помогне на организацијата во воспоставување добри, конструктивни и меѓучовечки односи, да привлече и да ги задржи најдобрите вработени, да ги охрабри за да го остварат максимумот на своите потенцијали, да се стекнат со чувство на припадност и идентитет со тимот... во кое важна улога игра емоционалната интелигенција (Goleman, Boyatzis & McKee, 1996).

Академската интелигенција нема многу врска со емоционалниот живот. И најумните можат да пропаднат во плитките води на неконтролираните пориви. Луѓе со висок степен на академска интелигенција може да бидат исклучително невешти водичи во животот. Постоечките податоци посочуваат на фактот дека емоционалната интелигенција може да биде поефикасна од академска интелигенција. Кај секој од нас академската интелигенција во различна мера се преплетува со емоционална интелигенција. Преку нив добиваме увид во одвоените човечки особини.

Високиот степен на ризик при извршување на одредени работни задачи бара од вработените и нивните менаџери разбирање, толеранција, но и познавање на нивото на развиеност на емоционалните и комуникациските вештини бидејќи секој вработен има свој стил на комуницирање и психолошки профил и неговото правилно практикување нуди позитивен резултат за себе, за тимот и за организацијата.

II ДЕЛ

1. Проблем на истражувањето

Во литературата за менаџментот на човечки ресурси и организациски менаџмент забележани се многу малку студии кои ни ја даваат поврзаноста на вештините на комуникацијата и емоционалните вештини кај вработените како предуслов за организациски успех. Главно студиите за емоционална интелигенција се однесуваат на нејзината релација со рационалната интелигенција. За нејзината поврзаност со успехот на организацијата преку вработените како ресурс многу малку е истражувано и пишувано (Големан, 2009).

Проблем на истражувањето: Дали комуникацијата и емоционалната интелигенција се поголеми кај вработените во услужните отколку во производните организации, и дали со зголемување на комуникацијата се зголемува емоционалната интелигенција кај вработените во двете дејности и обратно?

Токму поради ова се јавува и потребата за истражување на овој проблем, и понатамошна елаборација која би била од исклучителна важност за секоја организација независно од дејноста.

Во организациите во нашата земја независно од видот на дејноста главно приматот за организациски успех и стекнување профит сè уште го имаат техничките вештини, способности и можности со кои располагаат вработени.

2. Предмет на истражувањето

Концептот на истражувањето има предмет да го испита степенот на комуникација и емоционална интелигенција кај вработените во производствените и услужните организации во Република Македонија, потребата од соодветна обука, да направи компарација меѓу нив и повлече паралела помеѓу овие два типа организации во однос на посочените варијабли на истражувањето.

3. Цели на истражувањето

Целта на истражувањето е поврзана со предметот на истражувањето, а произлегува од потребата практично да се провери поврзаноста на

комуникацијата и емоционалната интелигенција и да се утврди потребата од обука на вработените во производствените и услужните организации.

Со истражувањето ќе се идентификува и поврзаноста на комуникациските и емоционалните вештини со дејноста на организацијата, полот, степенот на образование и работниот стаж.

Општи цели:

Општата цел на ова истражување е стекнување на научно сознание за предметот на истражувањето. Основната цел на овој магистерски труд ќе биде утврдување на степенот на комуникација и на емоционална интелигенција кај вработените во производните и услужните организации, како и потребата за овој вид на обука .

Поединечни цели:

Имајќи го во предвид предметот на истражување може да се детерминираат следниве поединечни цели на истражувањето:

☞ да се определи нивото на комуникациски вештини на вработените во производствените организации;

☞ да се определи нивото на комуникациски вештини на вработените во услужните организации;

☞ да се определи нивото на емоционални вештини на вработените во производствените организации;

☞ да се определи нивото на емоционални вештини на вработените во услужните организации;

☞ да се истражи потребата од обука на вработените во производните организации за комуникациски вештини;

☞ да се истражи потребата од обука на вработените во услужните организации за комуникациски вештини;

☞ да се истражи потребата од обука за емоционални вештини на вработените во производствените организации;

☞ да се истражи потребата од обука за емоционални вештини на вработените во услужните организации;

☞ да се истражи дали постои поврзаност меѓу комуникациски и емоционалните вештини на вработените во производствените и услужните организации;

Ќда се истражи дали постои поврзаност меѓу потребата од обука за комуникациски и емоционални вештини на вработените во производствените и услужните организации;

Теоретски цели:

Со овој труд ќе се добие материјал за ставовите и мислењата на вработените во производствените и услужните организации интегрирани во општеството како комплексна организација, за степенот на комуникациски и емоционални вештини со кои располагаат вработените и за потребата од обука. Остварувањето на оваа цел ќе ни овозможи доближување до специфичната реалност на предметот на истражување во овој временски период на општествено живеење.

4. Варијабли на истражувањето

Варијаблите во истражувањето се групирани во две групи:

1. **Комуникација, емоционални вештини и потребата од обука за нив.**
2. Релевантни варијабли кои се од интерес на истражувањето како **дејноста на организацијата (производство и услуга), пол, степен на образование, работен стаж.**

Комуникацијата претставува *размена на идеи, мисли и чувства помеѓу две или повеќе личности кои со одредена свесност или потсвесност водат интеракција, разбирање, поврзување и влијание*. Таа е вистинска уметност која треба да се развива, но и негува.

Емоционалната интелигенција според Големан е збир на емоционални вештини кои ни овозможуваат на вистински начин да ги одбереме и употребиме чувствата и несвесните инстинктивни механизми во интеракција со другите луѓе, а во исто време да се подобриме и самите себе како личности.

Организацијата е вештачки систем во чие оформување луѓето вградуваат одредени цели и очекувања и настојуваат тие цели перманентно да се остваруваат со правилно функционирање на системите кое резултира во остварување на целите што се поставени пред тој организациски систем. Многу често во една организација се изведуваат и двата типа на процеси, па тешко може да се стави остра граница на нивната класификација (Кралев, 2011).

5. Хипотези

Според предметот и проблемот на истражувањето се формулирани три основни хипотези и три субхипотези.

Основни хипотези

- ① Комуникацијата и емоционалната интелигенција се поголеми кај вработените во услужните отколку кај вработените во производните организации;
- ② Со зголемување на комуникацијата се зголемува и емоционалната интелигенција на вработените во двете дејности, и обратно.
- ③ Потребата од обука за комуникација и емоционална интелигенција е поголема кај вработените во производните отколку во услужните организации

Субхипотези

- ① Комуникацијата и емоционалната интелигенција се поголеми кај жените отколку кај мажите;
- ② Комуникацијата и емоционалната интелигенција се поголеми кај вработените со повисоко образование отколку кај вработените со пониско образование;
- ③ Комуникацијата и емоционалната интелигенција се поголеми кај вработените со повеќе работен стаж отколку кај вработените со помалку работен стаж;

III ДЕЛ

1. Методологија на истражувањето

Истражувањето на комуникација кај вработените и потребата од обука за усовршување во насока на ефикасноста создава простор за преземање дејствија од страна на организацијата за да се искористат информациите добиени со мерењата преку мерни инструменти во насока на подобрување на успехот, постигнување на зацртаните цели и обезбедување и задржување на конкурентска предност на организацијата.

Корелацијата на комуникацијата со емоционалната интелигенција на вработените т.е степенот на емоционалните вештини со кој располагаат е видлива од:

- суштината на емоционалната интелигенција да ги спознаеме емоциите и да владееме со нив наместо тие да господарат со нас, и

- поврзаноста на емоционалната интелигенција со работата, лојалноста, продуктивноста, успехот на вработените и нивото на комуникација со своите менаџери, колеги, клиенти, справувањето со стресот, како и сознанието дека ``суштинските емоционални способности можат да се научат и усовршат`` (Големан, 2006).

Истражувањата за емоционална интелигенција во светски рамки покажуваат дека основните причини за неуспех на вработените се наоѓаат во недостаток на нивната емоционална компетентност, што има за последица нивна неспособност успешно да се носат со промените и тешкотиите, да воспостават добри и функционални врски со другите луѓе и да бидат конструктивни членови на тимот (Големан, 2011).

Разбирањето на комуникацијата, емоционалните вештини и нивната поврзаност, се од големо значење не само за организацијата туку и за вработените во неа. Тие имаат влијание и врз организациската клима, култура, структура, градењето на цврсти системи за наградување, мотивирање, самомотивирање, кариера и т.н.

Според дефинираниот предмет, цели и потреба од истражувањето, најсоодветен метод за ова истражување е квантитативниот метод со применето емпириско истражување и аналитички - дескриптивен, компаративно-аналитички и интерпретативно - дескриптивен пристап кон интерпретација на резултатите.

2. Учесници

Целната група вклучува вработени од повеќе производствени и услужни организации во Република Македонија со цел да се испита нивото на комуникација и емоционална интелигенција и потребата од обука за нив. Од двата типа на организации беа анкетирани вкупно 120 вработени од различен пол, различен степен на образование и различна должина на работен стаж.

3. Мерни инструменти

Информациите за поставениот проблем на истражување се собрани со техника на **анкетирање**. Како инструменти за прибирање на податоците беа користени прашалници т.е. анкетни листови. Истражувачките инструменти за испитување на комуникацијата и емоционалната интелигенција се користени со цел да се дојде до сознанија за личните ставови на вработените во производствените и услужните организации.

Анкетниот прашалник за комуникацијата е превземен од Richard L. Daft.

Вкупните резултати според овој прашалник можат да се движат од 24 до 120. Резултатите над 72 покажуваат поголема комуникација отколку просечна личност.

Анкетниот прашалник за проценка на емоционалната интелигенција е преземен од авторката Radmila Djokić (2008)-(<http://www.stetoskop.info/Test-emicionalne-inteligencije-1361-c3-content.htm>).

Секој понуден алтернативен одговор носи од 1 до 4 поени, во зависност од тврдењето. Вкупниот резултат се добива како збир од поените за секое соодветно тврдење од прашалникот. Максималниот резултат изнесува 168, а минималниот 42.

Ставовите за потребата од обука се идентификувани преку одговорите добиени со прашалникот бр.3 даден во прилогот. Се доби сознание за најчесто употребуваниот вид на комуникација во организации на анкетираниите вработени, за нивото на присуството на пречки при комуникацијата, за посетеноста на обуки за комуникација и емоционални вештини на вработените и потребата од обука според нивна проценка. Исто така се доби и сознание за мислењата на вработените за поврзаноста на комуникацијата, емоционалната интелигенција и успехот на организацијата.

4. Статистичка обработка на податоци

Собраните податоци од истражувањето се анализираат со помош на програмата Excel, а хипотезите се тестирани со пресметка на t-тест и r -коефициент на корелација според постоечки формули за статистичка обработка на податоци. Обработката на податоци е направена во неколку етапи.

Собраните и обработени податоци се презентирани во табели и графикони.

5. Постапка на истражувањето

За да се добијат податоци за комуникација и емоционална интелигенција и потребата од обука на вработените за комуникациски и емоционални вештини во производствените и услужни организации беа поделени анкетни прашалници на вработени во двете дејности во Република Македонија, во градовите Скопје и Штип.

При истражувањето се внимаваше на бројката од 120 вработени, учесници во истражувањето и тоа по 60 од двата типа на организации.

Најголем дел од добиените одговори од учесниците беа со директен контакт, а дел од нив и по електронска пошта.

IV ДЕЛ

1. Интерпретација на резултати од емпириското истражување

Интерпретацијата на добиените резултати е извршена соодветно на добиените одговори дадени во тврдењата на анкетните прашалници за комуникација и емоционална интелигенција, како и од одговорите на прашалникот за потребата од обука поединечно.

Со анализа на добиените одговори од анкетните прашалници се доаѓа до одредени заклучоци од кои јасно е видно дека истите ги потврдуваат поставените основни и помошни хипотези по однос на проблемот на истражувањето. *Комуникацијата и емоционалната интелигенција се поголеми кај вработените во услужните отколку во производните организации, и со подобрување на комуникацијата се зголемува емоционалната интелигенција на вработените во двете дејности и обратно.*

Резултатите од истражувањето се интерпретирани редоследно според примената на истражувачките инструменти. Природата на истражувањето овозможува и пресметување на t-тест и r-коефициент на корелација помеѓу комуникацијата и емоционалната интелигенција кај вработените од услужни и производни организации.

Основните хипотези се протолкувани во делот на заклучни согледувања, кој всушност претставува и елаборација на предметот на истражување преку целокупната анализа и интерпретација на добиените податоци според поставените хипотези.

Интерпретацијата на добиените резултати како и корелацијата со релевантните варијаблите ќе биде поткрепена и сликовито со помош на табели и графикони според потребите на прашањето кое се обработува.

2. Приказ на демографската структура на анкетирани вработени во организации со услужна и прозводна дејност за потребите на ова истражување

За потребите на ова истражување беа анкетирани вкупно 120 испитаници, по 60 од двата типа на организации.

Табела бр. 1

Демографска структура според дејноста на организацијата

	организации со услужна дејност				организации со производна дејност			
		м-р	ввс	ссс		м-р	ввс	ссс
жени	31	4	12	15	28	4	10	14
мажи	29	5	9	15	32	5	10	17
вкупно	60	9	21	30	60	9	20	31

Табела бр.2

Пол на испитаници според дејноста на организацијата

	организации со услужна дејност		организации со производна дејност	
		%		%
жени	31	52	28	47
мажи	29	48	32	53
вкупно	60	100	60	100

Табела бр.3

Образование и стаж според дејноста на организацијата

	организации со услужна дејност						организации со производна дејност					
		м-р	ввс	ввс	ссс	ссс		м-р	ввс	ввс	ссс	ссс
жени	31	4	5	7	7	8	28	4	3	7	9	5
р.стаж		②	②	①	②	①	□	②	②	①	②	①
мажи	29	5	5	4	6	9	32	5	7	3	9	8
р.стаж		②	②	①	②	①		②	②	①	②	①
вкупно	60	9	10	11	13	17	60	9	10	10	18	13

легенда: ① вработени со работен стаж до 10 години
 ② вработени со работен стаж од 11-20 години

Според приказот на добиените резултати од демографската структура на анкетирани вработени за овој вид на истражување во двата типа на организации видливо е дека анкетираниите вработени главно се со работен стаж до 10 години и од 11-20 година (оваа категорија ќе биде анализирана), во услужните организации главно се вработени жени (52% / 48%) за разлика од организациите со производна дејност каде мажите процентуално се повеќе застапени (53% / 47%).

3. Дескриптивни статистики на резултатите за нивото на комуникација и емоционална интелигенција на вработени во услужна и производна дејност

Табела бр.4

Дескриптивни статистики за комуникацијата и емоционалната интелигенција кај вработените во услужните и производните организации

варијабли			емпириски		σ
	N	M	Min.	Max.	
комуникација во услужни организации	60	59	35	88	11.92
комуникација во производни организации	60	50	30	72	9.01
емоционална интелигенција во услужни организации	60	112	70	159	18.42
емоционална интелигенција во производни организации	60	95	64	133	14.84

Табела бр.5

Дескриптивни статистики за комуникацијата и емоционалната интелигенција кај вработените во услужните и производните организации – емпириски максимален и минимален скор

варијабли	N	емп. max.скор	теоретски интервал	f	%	емп. min.скор	теоретски интервал	f	%
комуникација во услужни организации	60	88	72-120	5	8.3	35	24-72	55	92
комуникација во производни организации	60	72	72-120	1	1.7	30	24-72	59	98
емоционална интелигенција во услужни организации	60	159	105-168	40	67	70	42-105	20	33
емоционална интелигенција во производни организации	60	133	105-168	14	23	64	42-105	46	77

Резултатите добиени од истражувањето на нивото на комуникација и емоционална интелигенција во организации со услужна и производна дејност се претставени во табела бр.4 и табела бр.5.

Од табелата бр. 4 видливо е дека:

- * Средната вредност за комуникацијата кај вработените во услужните организации изнесува $M=59$, а кај вработените во производните организации $M=50$. Стандардното отстапување за ниво на комуникација кај вработени во услужни организации е 11.92, а за производни организации 9.01.

- * Средната вредност за емоционалната интелигенција кај вработените во услужните организации изнесува $M=112$, а кај вработените во производните организации $M=95$. Стандардното отстапување за ниво на комуникација кај вработени во услужни организации е 18.42, а за производни организации 14.84.

- * Комуникацијата и емоционалната интелигенција се поголеми кај вработените во услужните отколку кај вработените во производните организации.

- * Вработените во производните организации покажуваат поголема хомогеност во споредба со вработените во услужните организации како во однос на комуникацијата така и во однос на емоционалната интелигенција.

Од табелата бр. 5 видливо е дека:

- * Вредноста на емпириски минимални и максимални скорови на комуникацијата кај вработените во услужните организации изнесува 35 и 88 соодветно, а кај вработените во производните организации 30 и 72.

- * Теоретски вкупните резултати според анкетниот прашалник за нивото на комуникацијата можат да се движат од 24 до 120. Скорови од 24 до 72 се однесуваат на просечно ниво на комуникација, а над 72 покажуваат поголемо ниво на комуникација од просечното.

- * Кај 8,3% од учесниците во истражувањето во услужните организации се доби скор > 72 за ниво на комуникација, а кај 92% од нив скор ≤ 72 .

- * Кај 1,7% од учесниците во истражувањето во производните организации се доби скор > 72 за ниво на комуникација, а кај 98% од нив скор ≤ 72 .

- * Вредноста на емпириски максимални и минимални скорови на емоционална интелигенција кај вработените во услужните организации изнесува 159 и 70 соодветно, а кај вработените во производните организации 133 и 64.

* Теоретски вкупните резултати според анкетниот прашалник за нивото на емоционална интелигенција можат да се движат од 42 до 168. Теоретски според овој прашалник скор од 105 претставува аритметична средина од очекувани скорови на емоционална интелигенција. Скорови од 42 до 105 се однесуваат на просечно ниво на емоционална интелигенција, а над 105 нешто поголемо ниво на емоционална интелигенција од просечното.

* Кај 67% од учесниците во истражувањето во услужните организации се доби скор > 105 за ниво на емоционална интелигенција, а кај 33% од нив скор ≤ 105 .

* Кај 23% од учесниците во истражувањето во производните организации се доби скор > 105 за ниво на емоционална интелигенција, а кај 77% од нив скор ≤ 105 .

Само 8.3% од учесниците од мострата од услужните организации покажуваат ниво на комуникација повисоко од теоретскиот максимум за ниво на просечна комуникација и незначителни 1.7 % од производните организации. Значителни 33% од учесниците од услужните организации покажуваат ниво на емоционална интелигенција пониско од теоретски средната вредност за ниво на просечна емоционална интелигенција и високи 77% од производните организации.

Емпириските скорови на вработените за ниво на комуникација и емоционална интелигенција во двата сектори споредбено со теоретски очекуваните скорови на инструментите исто така укажуваат за ниското ниво на комуникација на вработените во двата сектора.

Нивото на комуникација и емоционалната интелигенција на вработените во услужни организации се поголеми во споредба со вработените во производните организации.

Емпириски добиените скорови $M=112$ за ниво на емоционална интелигенција во услужни организации и $M=95$ во производни дејности во однос на теоретскиот скор 105 укажуваат на ниско ниво на емоционална интелигенција во производните организации, имајќи во предвид дека теоретски максималното ниво на емоционална интелигенција според овој прашалник изнесува 168.

Резултатите добиени за нивото на комуникација и емоционална интелигенција за вработените во организации со услужна и производна дејност (табела бр. 4 и табела бр. 5) ја потврдуваат основната хипотеза на ова истражување:

☒ *Комуникацијата и емоционалната интелигенција се поголеми кај вработените во услужните отколку кај вработените во производните организации.*

4. Инференцијална статистика на резултатите за нивото на комуникација и емоционална интелигенција на вработени во услужна и производна дејност

Постулираните хипотези може да се тестираат со помош на техники од инференцијалната статистика. За таа цел се користат r -коефициентот на корелација (Pearson Correlation) и тест за независни мостиири.

4.1 Тестирање на разлики меѓу вработени во услужна и производна дејност во однос на комуникација и емоционална интелигенција

За да можеме да утврдиме дали средната вредност на нивото на комуникација и емоционална интелигенција добиена од истражувањето според емпириските резултати кај вработените во организации со услужна дејност е различна од средните вредности за истите варијабли кај вработени во организации со производна дејност ќе користиме t -тест.

Од добиените резултатите на овој тест ќе се утврди дали постулираните хипотези ќе се прифатат или не. Со постулираните хипотези на ова истражување се предвидува дека постои разлика во нивото на комуникација и емоционална интелигенција меѓу вработените во услужни и производни организации. t -тест за ова истражување е земен како еднонасочен.

Табела бр.6

Значајност на разлики во комуникацијата на вработените во услужните и производните организации

	N	M	σ	D	σ_D	t	p
услужна дејност	60	59	11.92	9	1.93	4.66	<0.01
производна дејност	60	50	9.01				

Табела бр.7

Значајност на разлики во емоционалната интелигенција на вработените во услужните и производните организации

	N	M	σ	D	σ_D	t	p
услужна дејност	60	112	18.42	17	3.05	5.57	<0.01
производна дејност	60	95	14.84				

Резултатите од табела бр. 6 и табела бр. 7 покажуваат дека средната вредност за комуникација на вработените во услужните организации изнесува $M=59$, а за емоционалната интелигенција $M=112$, додека пак за вработените во производните организации средната вредност за комуникација $M=50$ и емоционална интелигенција $M=95$. Бројот на учесници за секоја дејност посебно е 60.

Добиените резултати за **t-тест** за комуникација ($t = 4.66 > t = 1.65$ и $t = 2.33$ потребни за значајност на ниво 0,05 и 0,01) и емоционална интелигенција ($t = 5.57 > t = 1.65$ и $t = 2.33$ потребни за значајност на ниво 0,05 и 0,01) се прикажани во табела бр.6 и табела бр. 7. Тие укажуваат дека постои статистички значајна разлика меѓу вработените во услужната и производната дејност во однос на комуникацијата и емоционалната интелигенција. Добиените разлики се во прилог на вработените во услужните организации. Со што се потврдува основната хипотеза.

Табела бр.8

Значајност на разлики во комуникацијата на вработените во услужните и производните организации во однос на пол

	N	M	σ	D	σ_D	t	p
жени	59	59	11.18	11	1.86	5.91	<0.01
мажи	61	48	9.02				

Табела бр.9

Значајност на разлики во емоционалната интелигенција на вработените во услужните и производните организации во однос на пол

	N	M	σ	D	σ_D	t	p
жени	59	114	16.01	21	2.73	7.69	<0.01
мажи	61	93	13.78				

Добиените резултати за **t-тест** за комуникација ($t = 5.91 > t = 1.65$ и $t = 2.33$ потребни за значајност на ниво 0,05 и 0,01) и емоционална интелигенција ($t = 7.69 > t = 1.65$ и $t = 2.33$ потребни за значајност на ниво 0,05 и 0,01) се прикажани во **табела бр.8** и **табела бр. 9**.

Резултатите укажуваат дека постои статистички значајна разлика меѓу комуникацијата и емоционалната интелигенција на вработените во услужната и производната дејност во однос полот... Добиените разлики се во прилог на вработените жени, со што се потврдува првата субхипотеза.

☒ **Комуникацијата и емоционалната интелигенција се поголеми кај жените отколку кај мажите.**

Табела бр.10

Значајност на разлики во **комуникацијата** на вработените во услужните и производните организации **во однос на образование**

	N	M	σ	D	σ_D	t	p
повисоко	59	61	10.56	14	1.70	8.24	<0.01
пониско	61	47	7.77				

Табела бр.11

Значајност на разлики во **емоционалната интелигенција** на вработените во услужните и производните организации **во однос на образование**

	N	M	σ	D	σ_D	t	p
повисоко	59	111	17.34	15	3.07	4.89	<0.01
пониско	61	96	16.27				

Добиените резултати за **t-тест** за комуникација и емоционална интелигенција селектирани според образованието на учесниците во истражувањето се прикажани табеларно во **табела бр.10** и **табела бр.11**.

Резултатите укажуваат дека постои статистички значајна разлика меѓу комуникацијата и емоционалната интелигенција на вработените во услужната и производната дејност во однос на степенот на образование. Добиените разлики се во прилог на вработените со повисоко образование, со што се потврдува втората субхипотеза.

☒ *Комуникацијата и емоционалната интелигенција се поголеми кај вработените со повисоко образование отколку кај вработените со пониско образование.*

Табела бр.12

Значајност на разлики во комуникацијата на вработените во услужните и производните организации во однос на работниот стаж

	N	M	σ	D	σ_D	t	p
повеќе	69	56	11.47	7	2.05	3.41	<0.01
помалку	51	49	10.80				

Табела бр.13

Значајност на разлики во емоционалната интелигенција на вработените во услужните и производните организации во однос на работниот стаж

	N	M	σ	D	σ_D	t	p
повеќе	69	109	17.69	14	3.14	4.46	<0.01
помалку	51	95	16.47				

Добиените резултати за t-тест за комуникација ($t = 3.41 > t = 1.65$ и $t = 2.33$ потребни за значајност на ниво 0.05 и 0.01) и емоционална интелигенција ($t = 4.46 > t = 1.65$ и $t = 2.33$ потребни за значајност на ниво 0.05 и 0.01) селектирани според работниот стаж (вработени со работен стаж до 20 години / вработени со работен стаж до 10 години) на учесниците во истражувањето се прикажани во табела бр.12 и табела бр.13.

Резултатите укажуваат дека постои статистички значајна разлика помеѓу средната вредност на комуникацијата и емоционалната интелигенција во однос на должината на работниот стаж. Добиените разлики се во прилог на вработените со подолг работен стаж со што се потврдува третата субхипотеза:

☒ *Комуникацијата и емоционалната интелигенција се поголеми кај вработените со повеќе работен стаж отколку кај вработените со помалку работен стаж.*

4.2 Тестирање на поврзаноста на комуникацијата и емоционалната интелигенција кај вработените во услужна и производна дејност

Поврзаноста на комуникацијата и емоционалната интелигенција кај вработените во услужните и производните организации е тестирана со помош на Пирсонов коефициент на корелација.

Табела бр.14

Поврзаност на комуникацијата и емоционалната интелигенција кај вработените во услужните и производните организации

		N=60	N=60	N=120
	<u>г-коефициент</u>	комуникација во услужни организации	комуникација во производни организации	комуникација во двете организации
N=60	емоционална интелигенција во услужни организации	<u>0.954</u>		
N=60	емоционална интелигенција во производни организации		<u>0.946</u>	
N=120	емоционална интелигенција во двете организации			<u>0.959</u>

Добиените вредности за коефициент на корелација за комуникацијата и емоционалната интелигенција укажуваат на многу висока корелација. Врз основа на добиените коефициенти ($z=0.954$ за комуникација и емоционална интелигенција за вработени во услужните организации; $z=0.946$ за комуникација и емоционална интелигенција за вработени во производни организации и $z=0.958$ без оглед на дејноста на организацијата) се потврдува основната хипотеза која гласеше дека:

☒ Со зголемување на комуникацијата се зголемува и емоционалната интелигенција на вработените во двете дејности..

5. Интерпретација на резултати добиени според анкетниот прашалник бр.3 за потребата од обука за комуникација и емоционална интелигенција на вработени во организации со услужна и производна дејност

Во анкетниот прашалник за потребата од обука за комуникација и емоционална интелигенција во организации со услужна и производна дејност беа понудени 10 прашања и тврдење. Учесниците во анкетата избираа еден од понудените одговори според сопствено искуство и мислење. Прашалникот концепциски според видот на прашањата беше поделен на 4 дела.

Првиот дел се однесува на **ефикасната комуникација** во работните организации и секојдневните комуникации на вработените (прашања 1 и 2).

Вториот дел се однесува на **видот на комуникацијата** и нејзината поврзаност со работата во организациите (прашања 3 и 4).

Одговорите во третиот дел даваат информација за тоа **колку вработените имаат познавање на емоционалната интелигенција** и нејзината зависност од комуникацијата и организацискиот успех (прашања 5, 6 и 7).

Четвртиот дел директно ја формулира **потребата од обука** и дава информации колку вработените имаат посетувано обуки од комуникациски и емоционални вештини (прашања 8,9 и 10).

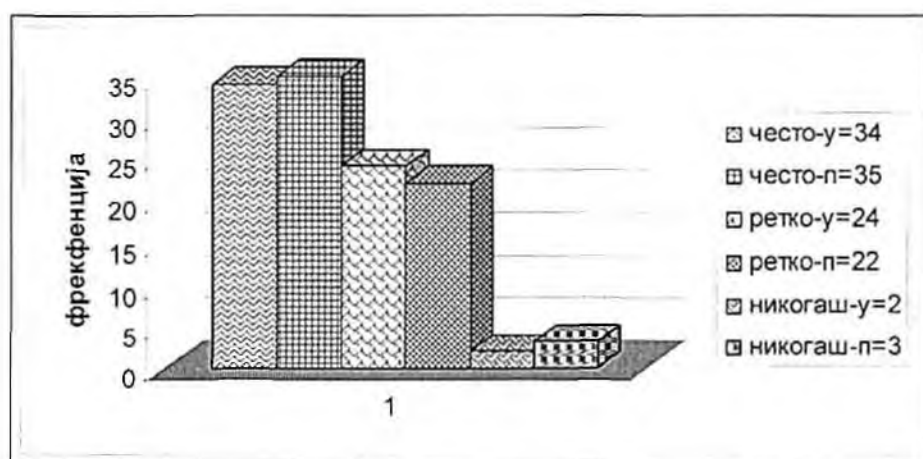
Резултатите од одговорите на секое прашање се прикажани во **табела 15** како број на одговори и % за вработените во соодветната организација.

Табела 15. Резултати од анкетен прашалник бр.3
Потреба од обука за комуникација и емоционална интелигенција

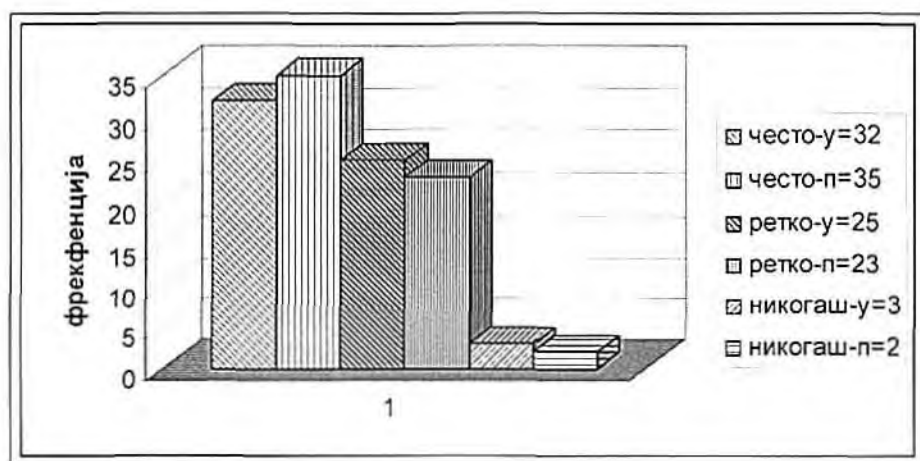
1	Дали при секојдневните комуникации Ви се случува да бидете погрешно разбрани од соговорникот и обратно.	услужна		производна	
		бр.на одговори	%	бр.на одговори	%
	често	34	57	35	58
	ретко	24	40	22	37
	никогаш	2	3	3	5
2	Ви се случува ли во работната организација да имате комуникациски пречки со колегите?				
	често	32	53	35	58
	ретко	25	42	23	38
	никогаш	3	5	2	3
3	Кој вид на комуникација од наведените најмногу ја користите?				
	лице в лице	46	77	49	82
	е-маил	12	20	8	13
	пишана	2	3	3	5
4	Со кој вид на комуникација се постигнува најбрзо и најефикасно решавање на проблемот во организациите според Вашето искуство.				
	лице в лице	48	80	53	88
	е-маил	10	17	4	7
	пишана	2	3	3	5
5	Постои поврзаност меѓу комуникацијата, EQ и организацискиот успех.				
	се согласувам	38	63	30	50
	делумно се согласувам	20	34	25	42
	воопшто не се согласувам	2	3	5	8
6	Ефикасната комуникација и EQ позитивно влијаат на меѓучовечките односи, лојалноста и конкурентската предност на организацијата.				
	се согласувам	34	57	28	47
	делумно се согласувам	22	37	26	43
	воопшто не се согласувам	4	6	6	10
7	Постои поврзаност меѓу комуникациските вештини и емоционална интелигенција на вработените и продуктивноста на организацијата.				
	се согласувам	36	60	29	48
	делумно се согласувам	21	35	26	43
	воопшто не се согласувам	3	5	5	8
8	Дали имате посетувано обука за комуникациски вештини?				
	да	19	32	17	28
	не	41	68	43	72
9	Дали имате посетувано обука за емоционални вештини?				
	да	5	8	2	3
	не	55	92	58	97
10	Дали имате потреба обука за комуникација и EQ?				
	да	37	62	42	70
	не	23	38	18	30

Во врска со првиот дел од прашалникот-односно ефикасната комуникација во организациите, за одговорот често на прашањата 1 и 2 во двата типа на организации се изјасниле над 50% (57% / 58% на првото и 53% / 58% на второто прашање) од вработените што зборува дека вработените независно од дејноста на организацијата при секојдневното комуницирање на работното место и надвор од него се соочуваат со неефикасна или помалку ефикасна комуникација.

На следниве графикони се претставени резултатите според фреквенцијата на одговори на поставените прашања на вработените од анкетниот прашалник бр. 3 во двете дејности (табела бр.15).



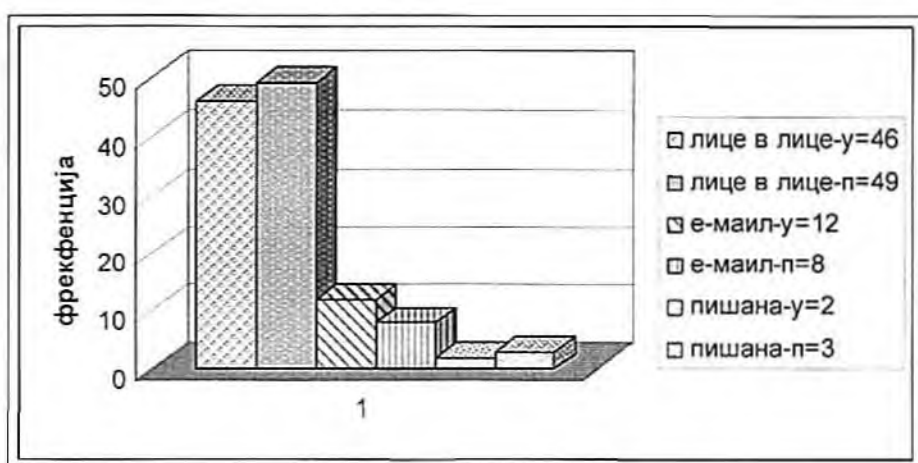
Графикон 1 Дали при секојдневните комуникации Ви се случува да бидете погрешно разбрани од соговорникот и обратно? (прашање бр.1)



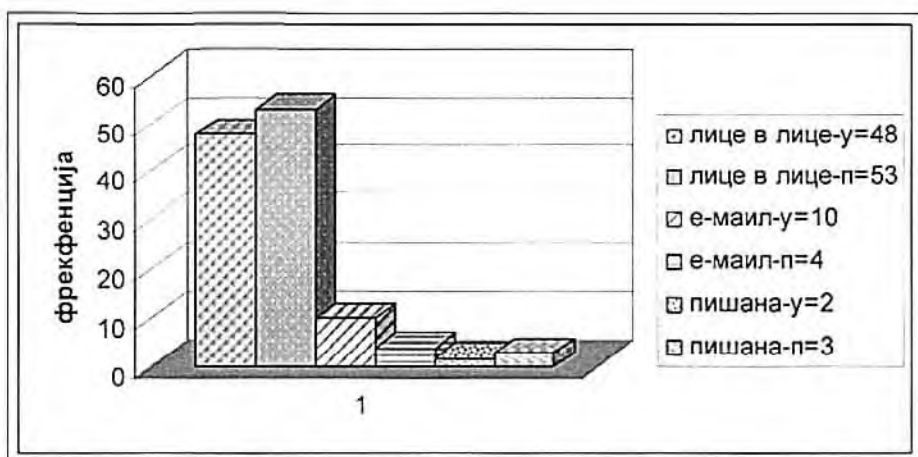
Графикон 2 Ви се случува ли во работната организација да имате комуникациски пречи со колегите? (прашање бр.2)

Во врска со вториот дел од прашалникот-односно **видот на комуникацијата** вработените во нашите организации независно од типот и големината на организацијата изјавуваат дека сеуште најмногу ја користат комуникацијата лице в лице (77% / 82%) и сметаат дека со неа најефикасно и најбрзо се решаваат проблемите настанати во текот на работата (80% / 88%).

На следниве графикони се претставени резултатите според фреквенцијата на одговори на поставените прашања на вработените од анкетниот прашалник бр. 3 во двете дејности (табела бр.15).



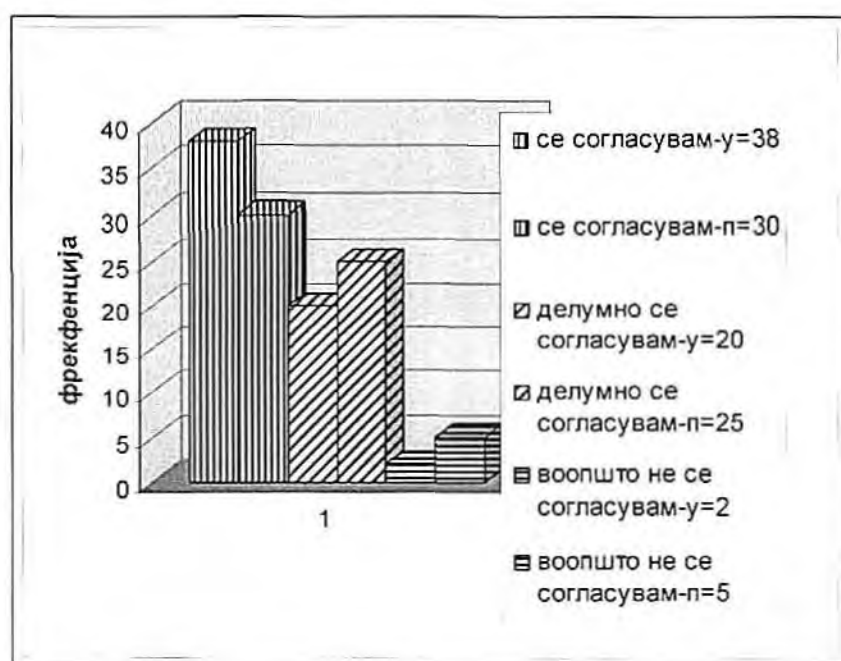
Графикон 3 Кој вид на комуникација од наведените најмногу ја користите? (прашање бр.3)



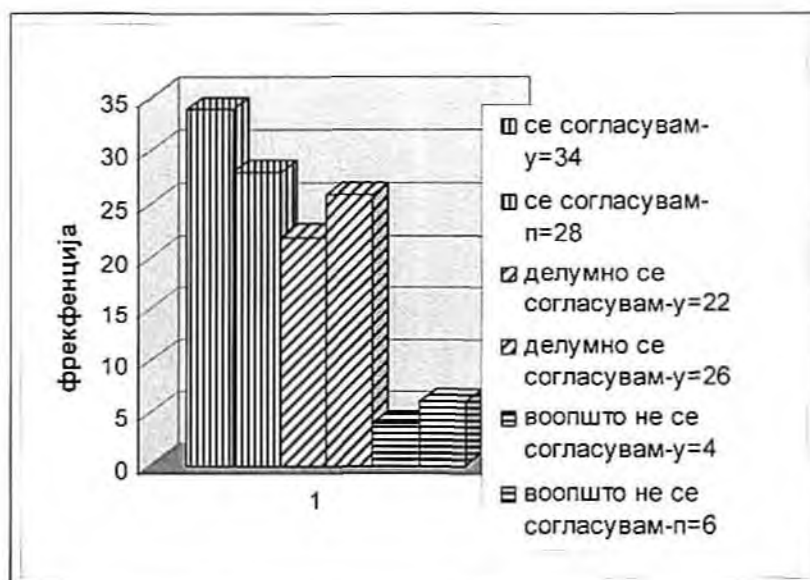
Графикон 4 Со кој вид на комуникација се постигнува најбро и најефикасно решавање на проблемот во организациите според Вашето искуство? (прашање бр.4)

Во врска со третиот дел од прашалникот-односно колку вработените имаат познавање за емоционалната интелигенција и нејзината поврзаност со комуникацијата и успехот на организацијата вработените во нашите организации независно од типот дејноста изјавуваат дека постои поврзаност (63% / 50% прашање бр.5 и 60% / 48% прашање бр.7). Ефикасната комуникација и емоционалната интелигенција позитивно влијаат на меѓучовечките односи, лојалноста и конкурентската предност на организацијата за 57% од вработените во услужната и 47% од вработените во производната дејност (прашање бр. 6).

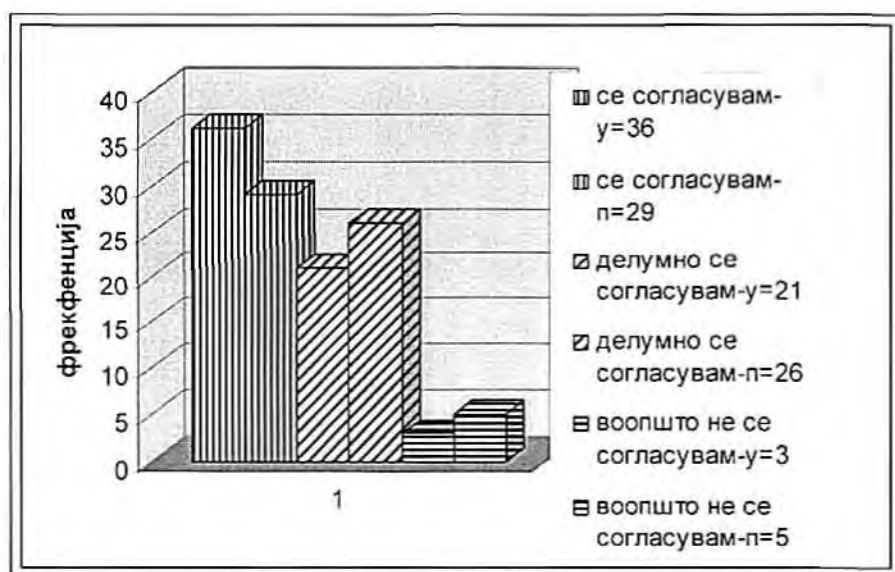
На следниве графикони се претставени резултатите според фреквенцијата на одговори на поставените прашања на вработените од анкетниот прашалник бр. 3 во двете дејности (табела бр.15).



Графикон 5 Постои поврзаност меѓу комуникациските вештини и EQ и организацискиот успех. (прашање бр. 5)



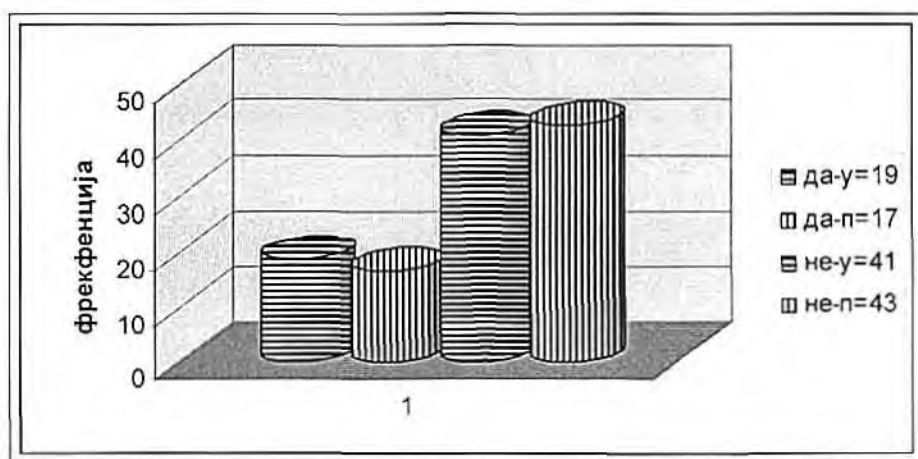
Графикон 6 Ефикасната комуникација и EQ позитивно влијаат на меѓучовечките односи, лојалноста и конкурентската предност на организацијата. (прашање бр. 6)



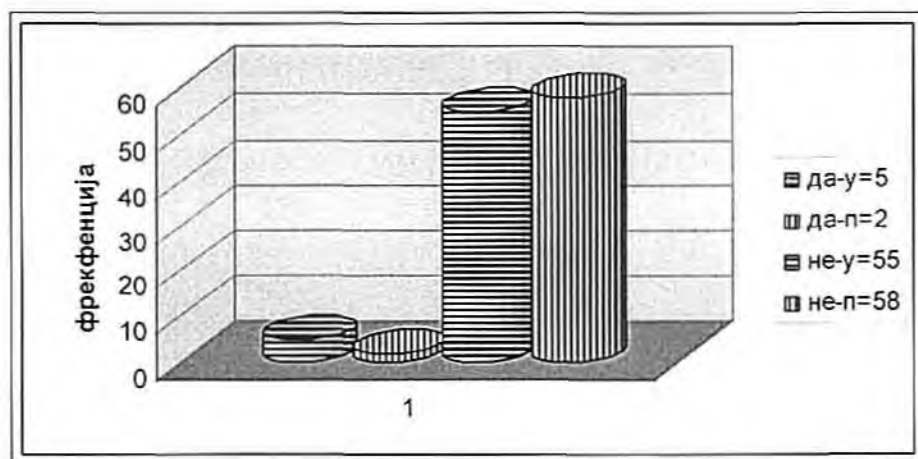
Графикон 7 Постои поврзаност меѓу комуникациските вештини и емоционалната интелигенција на вработените и продуктивноста на организацијата. (прашање бр.7)

Во врска со **четвртиот дел** од прашалникот-односно **потребата од обука на вработените** во нашите организации, независно од дејноста вработените изјавуваат дека имаат потреба од обука за комуникација и емоционалната интелигенција (62% / 70%, прашање бр.10). Незначително мал број вработени од двете дејности се изјасниле дека имаат посетувано обука од емоционална интелигенција (8% / 3%, прашање бр.9). Обуки за комуникациски вештини посетувале 32% од вработените во услужната, а 28% од производната дејност. (прашање бр. 8)

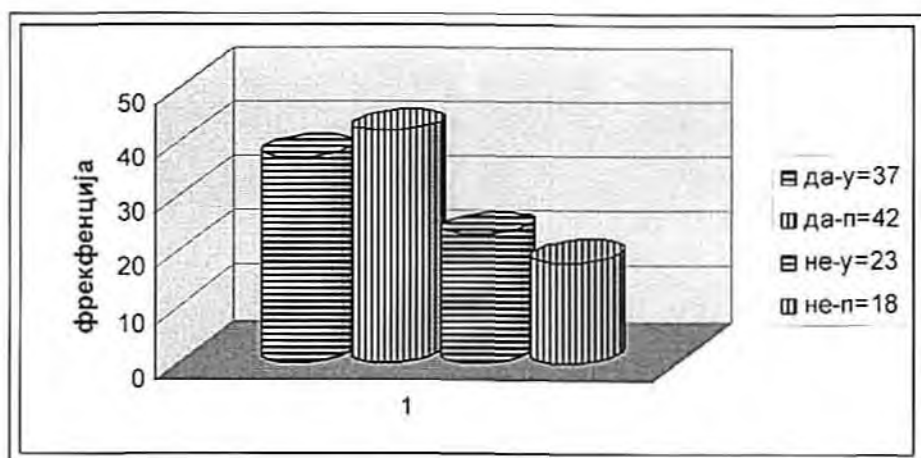
На следниве графикони се претставени резултатите според фреквенцијата на одговори на поставените прашања на вработените од анкетниот прашалник бр. 3 во двете дејности (табела бр.15).



Графикон 8 Дали имате посетувано обука за комуникациски вештини?(прашање бр.8)



Графикон 9 Дали имате посетувано обука за емоционални вештини? (прашање бр.9)



Графикон 10 Дали имате потреба од обука за комуникација и емоционални вештини?(прашање бр.10)

Резултатите презентирани на графиконот 10 според фреквенција на одговорите на вработените во услужни и производни организации на прашањето за потреба од обука за комуникациски и емоционални вештини што всушност преку концептот на истражување беше и една од целите на овој магистерски труд: да се утврди потребата од обука на вработените во производствените и услужните организации за комуникациски и емоционални вештини, укажуваа дека вработените независно од дејноста на организацијата имаат потреба од обука (62% / 70%, прашање бр.10)

Табела бр.16

Значајност на разлики помеѓу проценти за потреба од обука на вработените во услужните и производните организации (прашање бр.10)

	%	σ_{Dp}	D_p	t	p
услужна дејност	62	8.62	-8	0.93	>0.05
производна дејност	70				

p_1 и p_2 се проценти од добиените резултати за потреба од обука во двата типа организации. Стандардната грешка σ_{Dp} изнесува 8,62. Вредноста на $t = 0,928 < \text{од } t = 1.96$ на ниво 0,01 од што се заклучува дека разликата не е статистички значајна. **Ја прифаќаме нултата хипотеза односно вработените**

во двете дејности не се разликуваат значајно според потребата од обука за комуникација и емоционална интелигенција.

Ако се земат во предвид резултатите добиени од истражувањето за комуникација и емоционална интелигенција, кои покажуваат дека **вработените во услужните организации имаат повеќе развиено комуникациски и емоционални вештини** од вработените во производните организации очекуван е резултатот дека **вработените во организации со производна дејност имаат нешто поголема потреба од обука** отколку вработените во услужните организации (70% / 62%).

Ако вработените и во двата типа на организации преферираат комуникација лице в лице и според сопствено искуство сметаат дека овој вид комуникација е најефикасна и најбрза за решавање на организациски проблеми, а на најголем број од нив често им се случило да бидат погрешно разбрани од соговорникот и обратно, и да имаат пречки со колегите при комуницирањето во работната организација тогаш **потребата од обука за комуникација е видлива и од одговорите на вработените дадени во првите две групи на селектирани прашања.**

Според добиените резултати **вработените имаат информации за поврзаноста на комуникацијата и емоционалната интелигенција и работењето во организациите, но имаат и комуникациски пречки и потреба од ефикасна комуникација која пак од друга страна го зголемува чувството за емоционална интелигенција.** Поврзаноста на комуникацијата и емоционалната интелигенција влијае на односите меѓу вработените, нивната лојалност кон организацијата, а тие како неопходен уникатен ресурс овозможуваат и конкурентска предност на матичната организација.

V ДЕЛ

1. Дискусија

Наодите од спроведеното истражување зборуваат дека комуникацијата и емоционалната интелигенција кај вработените во организации од услужна дејност се со просечна развиеност. И кај вработените во организации со производни дејности исто така се забележува просечна развиеност на комуникациски и емоционални вештини, но пониска во однос на вредностите за вработените во производни организации.

Резултатите од емпириските истражувања уште еднаш ги потврдуваат основните хипотези кои беа формулирани според предметот и проблемот на истражувањето за потреба од обука на вработени во услужни и производни организации. Резултатите укажуваат на заклучок дека **вработение и во двата типа на организации имаат потреба од обука за ефикасна комуникација и емоционална интелигенција особено во насока на подобра интеракција, надминување на комуникациските бариери и постигнување на подобри меѓучовечки односи, лојалност и овозможување на конкурентска предност на организацијата на општо задоволство на сите.**

Познатиот хрватски истражувач Vladimir Takšić во минатиот век го истражувал постоењето на емоционалната интелигенција. Според него теоријата и моделите на емоционалната интелигенција се сложени, а разновидни се и областите на примена во кои се видливи позитивните ефекти од нив. Се поставува прашањето дали емоционалната интелигенција е илузија или алка која недостасува во работните организации?

Сите обуки кои се спроведуваат за усовршување на работните вештини (пр. комуникациските...) според овој истражувач треба да ги следат основните принципи на емоционална интелигенција што многу често во пракса не е така. Постојат многу програми за развој на емоционалната интелигенција, но мал број од нив се базираат на солидна теорија и се тестирани во реални ситуации. Ова особено е присутно во организациската средина. Постојат т.н програми за забрзување на развојот на емоционалната интелигенција и компетенциите кои во име на зголемување на продуктивноста вработените се обидуваат да ги научат, а особено менаџерите. Многу често менаџерите учат како да управуваат

со емоциите на своите подредени што дава позитивни краткорочни, но негативни долгорочни ефекти.

Емоционалната интелигенција се развива во текот на животот главно преку искуството. Ефикасните програми за обуки треба да бидат долготрајни, добро структурирани и базирани на теоријата на емоционалната интелигенција која вклучува широка лепеза на различни способности, а не ветувања на брзи резултати.

Потребата од обуки не се однесува само во делот на ефикасна комуникација и подобра интеракција, туку вработените во организациите имаат потреба и од обуки преку кои треба да им се помогне јасно да ја согледаат поврзаноста на комуникацијата, организацискиот успех и нивото на развиеност на комуникациски и емоционални вештини. За вработените во организации со производна дејност (повеќе за вработените со пониско образование) сеуште приматот за организациски успех го носат техничките карактеристики на вработените наспроти организациите со услужна дејност кои имаат повеќе информации за поврзаноста на комуникацијата и емоционалната интелигенција со организацискиот успех. Овие организации повеќе вложуваат во развивање на овие вештини и сметаа дека токму тие се гаранција за успех и одржување на конкурентска предност на домашниот и светскиот пазар.

Според резултатите добиени од истражувањето на американската агенција за вработување Career Builder спроведено на 2662 учесника, за работодавателите при вработување не е пресуден високиот коефициент на академска интелигенција туку смиреноста и емпатијата, кои се карактеристики токму на емоционалната интелигенција. 59% од работодавателите се изјасниле дека не би вработиле лице со висок коефициент на академска интелигенција ако тоа има ниска емоционална интелигенција. Ако работодавателот мора да избира меѓу кандидат со висока емоционална интелигенција и кандидат со висок коефициент на академска интелигенција, во 75% од случаите ќе се одбере кандидатот со изразена емоционална интелигенција. Ова ја потврдува потребата од обука за комуникациски и емоционални вештини.

Врската помеѓу човечките ресурси, комуникацијата, емоционалната интелигенција и организацискиот успех сеуште не е доволно разработена и анализирана и за многу организации е ставена во класата на тајна или едноставно ние сме успешни. Клучот на т.н тајна не е само во вработените и нивните вештини туку и во посветеноста на менаџментот на човечки ресурси во

менаџирањето и управувањето со нив и нивниот потенцијал. Потребни се квалитетни обуки кои ќе овозможат високопродуктивни но и флексибилни и посветени вработени кои ќе умеат да се идентификуваат но и да ги контролираат своите емоции и емоциите на соговорниците.

Познатиот психолог Даниел Големан дава прецизни научно базирани насоки за негувањето на најпотребните вештини на пазарот на трудот: самосвесност, доверба и самоконтрола, посветеност и искреност, способност за комуникација и влијание, охрабрување и прифаќање на промени. Според него за успех во работата, од најниски до највисоки позиции, најважен фактор не е академската интелигенција, дипломата или техничката стручност туку емоционалната интелигенција.

Вистинскиот одговор на сите прашања е во обуките од областа на ефикасна комуникација и емоционална интелигенција со што ќе се надмине мислењето дека овие вештини се апстрактни и немерливи и затоа нивната поврзаност со успехот сеуште за многу вработени е ставена под знак прашалник. Организациите треба да вложуваат не само во унапредување на квалитетот на технологиите, производите и опкружувањето туку и во областа на човековите ресурси како потенцијал.

Со развивање и подобрување на комуникациските и емоционалните вештини кај вработените независно од типот на организацијата се подобрува квалитетот на животот, кој е клуч и за организацискиот и за професионалниот успех. Подобрувањето на личната продуктивност, способноста за размислување и дејствување, намалувањето на непотребните чувства на страв, вознемиреност, лутина, фрустрација... позитивно влијаат врз зголемување на задоволство од работата, постигнување на подобри перформанси, одговорност на вработените, организациска посветеност, почитување на своето време, но и времето на другите.

Од неефикасната професионална комуникација губат подеднакво сите, и вработените и организацијата, но и општеството како систем.

Активното слушање како дел од ефикасната комуникација и способноста за водење дијалог без непристојно прекинување на соговорникот, освен со цел да се дојде до квалитетна информација е една од 10-те најпотребни вештини за најбараните професии за 2013 година и за во иднина.

Добиените резултати во голема мера ги потврдуваат првично заземените ставови, а со тоа на трудот му се дава и теретска и општествена вредност.

Целокупното истражување во себе содржи и одреден број на ограничувања кои секако треба да бидат земени во предвид. Почнувајќи од бројот на учесници, по 60 од двата типа на организации, потоа изведените заклучоци кои се темелат главно на користење на анкетни прашалници,, одговорите особено од прашалниците за комуникација и EQ се дадени во одреден момент што може да се претпостави дека во друга ситуација истите може да се променат. Неможе да се занемари и реалноста дека во повеќето организации во современото работење не постои остра граница помеѓу производ – услуга. Најчесто организациите имаат комбинирана дејност што претставува уште едно ограничување...

Имајќи предвид дека оваа област многу малку научно и теоретски е истражувана и објаснета особено кај вработените, добиените наоди може да претставуваат поттик за понатамошни истражувања. Со овој труд ќе придонесеме кон збогатување на научните сознанија за оваа проблематика. Истовремено овие сознанија можат да имаат и функционално – практични ефекти, односно да ја подобрат комуникацијата и емоционалната интелигенција во организациите. Исто така, можат да се употребат во релевантните институции и матични организации за размислување и преземање можни активности кои ќе бидат од заеднички интерес за целата организацијата .

Во иднина би можело да се направат истражувања на поголем репрезентативен примерок, во поголем број на организации со прозводна, услужна па и комбинирана дејност. Ограничувањата да се сведат на минимум со проширување и на варијаблите поврзани со предметот на истражувањето.

2. Заклучоци

Истражувањето на комуникацијата и емоционалната интелигенција кај вработените во организации со услужна и производна дејност и потребата од обука за усовршување во насока на ефикасност, создава простор за преземање дејствија од страна на организацијата за да се искористат информациите добиени со мерењата во насока на подобрување на успехот, постигнување на поставените цели и обезбедување и задржување на конкурентска предност на организацијата.

Заклучоците изведени според добиените резултати ги потврдуваат во целост поставените хипотези и субхипотези во врска со комуникацијата, емоционалната интелигенција и потребата од обука на вработените во организации со услужна и производна дејност кои беа и учесници во овој магистерски труд.

Имено, главните заклучоци доаѓаат токму од практичноста на овој труд која може да ја разгледуваме во повеќе насоки:

Ќе се доби една алатка која може да претставува основа за истражување на причината на комуникациските проблеми на менаџерите со вработените, како и меѓу самите вработени при реализирање на секојдневните работни задолженија за остварување на поставените организациски цели;

Ќе се добија информации од заеднички интерес за менаџерите, вработените и организацијата за разликите на вработените според нивните емоционални и комуникациски вештини, а не според техничките; каков профил на вработен треба да се очекува според степенот на неговата емоционална интелигенција; како основните компоненти во овие вештини може да бидат научени, надградени, усовршени според потребата на работното место;

Ќе се помогне во насока на размислување за важноста на емоционалната писменост кај вработените во организациите за организацискиот успех, но и за развојот на квалитетен живот во поширок социјален контекст;

Ќе помогне во јакнење на свеста кај вработените за емоциите, нивното значење, вредноста на емоционалната рамнотежа, врската помеѓу чувствата, карактерот, моралните инстинкти, работните обврски и работната средина, примарна превентива и т.н..

Организациите треба да изградат стабилен комуникациски систем на кој ќе се потпрат и на кој ќе му веруваат во овие турбуленти и несигурни времиња каде рутинската комуникација е мисловна именка.

Организациите преку своите менаџери за човечки ресурси треба да ги искористат емоционалните вештини кај своите вработени во насока на подобрување на комуникацијата како средство за остварување на организациските цели и како главен мотиватор кај вработените.

Секоја организација преку својот менаџмент треба да ги третира своите вработени како единствени и уникатни, и за нив да спроведе посебни политики и практики во состав на обуките својствени и прилагодени за типот на организацијата. Треба да се направи баланс помеѓу луѓето и процесите, помеѓу индивидуалецот како дел од тимот и останатите членови во тимот, да се воспостави промена и истата правилно да се имплементира.

Обуките за комуникациски и емоционални вештини праќаат пораки на вработените, кои треба да бидат правилно пратени но, и правилно разбрани. Вработените се рамноправен и квалитетен бизнис партнер и добар мотив за добри успеси. Тие ја прават разликата во организациските успеси.

Реализаторите на обуките за комуникација и емоционална интелигенција, својата програма треба да ја прилагодат според типот на организацијата, вработените во неа и вештините кои тие ги поседуваат и кои треба да ги развијаат и усовршуваат за личен успех, но и за остварување на бараните цели.

Идентична програма за обука во сите организации тешко може да се реализира. За обуки од комуникација и емоционална интелигенција неопходно е менаџментот на човечки ресурси да направи план со приоритет на: вработените, нивните интереси, способности и цели и тој план да го усогласи со целите на организацијата. Вработените треба да бидат мотивирани за обуките, но и подготвени за очекуваните промени. Тие треба да бидат мотивирани да учат бидејќи само така нивната обука ќе биде ефикасна.

Промените во делот на подобрување на комуникациските и емоционалните вештини треба да се прават систематски, со доволно напор и флексибилност, но и трпеливост. Резултатите од трудот вложен кон подобрување и развивање на комуникациските и емоционалните вештини ќе бидат втемелени во успехот на целокупното организациско работење на долгорочен план. На краткорочен план обуките претставуваат следење на промените и преземан чекор кон подобрување во работењето.

Само промена која е подржана од врвот на раководната хиерархиска структура ќе вроди во плод. Вработените треба да веруваат во промената, да бидат убедени во нејзиното позитивно влијание бидејќи само така ќе бидат подготвени без отпор да ја прифатат и спроведат.

Стандардната програма за обуки за комуникација и емоционална интелигенција за организациите може да биде непотребен трошок и губење време за вработените.

Вработените треба да учествуваат во креирање на обуките, а менаџментот за човечки ресурси во секоја организација треба да ги почитува нивните идеи и добро да ја запознае организацијата, нејзината мисија, стратегија, ресурсите во неа, особено нивните слаби и јаки страни и да ја процени ситуацијата пред да ја формулира и реализира обуката. Обуките за комуникација и емоционална интелигенција секогаш треба да бидат во корелација со вработените, нивните потреби и можности од една страна и организацијата од друга страна. Во спротивно обуките може да ја намалат креативноста, да го забават донесувањето на одлуки, да ја игнорираат вредноста на социјалните вештини, негативно да влијаат на тимската работната дисциплина, да ги демотивират вработените и т.н.

Ако сè се менува тогаш не треба да очекуваме дека нивото на комуникација и емоционалните вештини со кои располагаме денес за секојдневно приватно и деловно функционирање се доволни и за утрешната комуникација. Можеби ова звучи како обична игра на зборови но, организација со вработени со развиени комуникациски и емоционални вештини значи вклопување во опкружувањето, развивање на пристап и поинаква перспектива, управување со влијанијата, прилагодување, поврзување, носење со промените, сигурност, самостојност...

Она што на крајот треба да се истакне е дека: зголемувањето на продуктивноста во една организација со минимална употреба на ресурси во корелација со висок степен на остварување на поставените цели преку ангажирање на човечките ресурси како средство за остварување, бара од менаџерите за човечки ресурси:

- активно поврзување на организацискиот успех со комуникациските вештини и емоционалната интелигенција на вработените

- правилно искористување, надградување и усовршување на емоционалните вештини и комуникацијата како една од компонентите битна за самоспознавање на вработените и

- овозможување и спроведување на обуки за развивање на комуникациските и емоционалните вештини како клуч за успех и прогресивен развој на организацијата.

Емоционална интелигенција и емоционалните вештини не се наследни. Секој од нас повеќе или помалку ги поседува. Со правилно подучување тие може да се усовршат. Во организациите работат луѓе со различни таленти, вештини, способности и можности. Развивањето на основните компоненти кај вработените создава атмосфера на хармонија која ќе даде придонес не само во продуктивноста туку и во истакнување на најкреативните и најталентирани вработени чии вештини позитивно искористени ќе остварат просперитет.

Ние не функционираме во едно затворено поле или пак во високо техничко поле без човечка интеракција. Ние функционираме во едно реално опкружување со разни ситуации во кои за да опстоиме и успешно да ја спроведеме својата визија и оствариме зацртаната цел неопходно е да ја вклучиме нашата емоционална интелигенција.

Обуките даваат знаење, а вработените ракуваат со него.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- Ангелоска-Галевска, Н. (2006), *Планирање на научно истражување*, Скопје: Филозофски факултет (интерен материјал).
- Анђелковић, М. (2005), *Карактеристике и улога комуницирања у предузећима у савременим условима*, Ниш: Економски факултет.
- Бајрлајн, Џ., Шнибергер, К., Озборн, Д. (2009), *Принципи на агроиндустрискиот менаџмент*, Скопје: Академски печат.
- Барнард, К. (2010), *Право за вработување на ЕЗ*, Скопје: Академски печат.
- Барон, Р., Шејн, Д. (2011), *Претприемништво-Процес со перспектива*, Кочани: Генекс.
- Beardsley, R., Kimberlin, C., Tindall, W. (2008), *Communication Skills in Pharmacy Practice*. 5th ed. Baltimore: Lippincott Williams&Wilkins
- Белч, Џ., Белч, М. (2011), *Рекламирање и промоција-Интегрирана перспектива за маркетинг комуникацијата*, Кочани: Генекс.
- Блеквел, Р., Минијард, П., Енгел, Џ. (2010), *Однесување на потрошувачите*, Скопје: Табернакус.
- Блондер, Џ., Шнел, С. (2011), *Управување со човечките ресурси*, Кочани: Генекс.
- Bogićević, B. (2003), *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Ekonomski fakultet.
- Бојаџиоски, Д. (2003), *Теорија на организациите*, Скопје: Економски факултет.
- Бојаџиоски, Д. (2009), *Менаџмент на човечките ресурси*, Скопје: Економски факултет.
- Ворен, Џ. (2008), *Менаџирање на енергијата*, Скопје: Институт за истражување на економски политики.
- Големан, Д. (2006), *Емоционална интелигенција*, Скопје: Матица
- Goleman, D. (2011), *Emocionalna inteligencija*, Beograd: Geo poetika.
- Goleman, D., Boyatzis, R., Mckee, A. (1996), *The New Leaders*, Little Brown, London.
- Goleman, D. (2007), *Emocionalna inteligencija u poslu* Zagreb: Mozaik knjiga

- Goldhaber, G. (1980), *Organizational Communication*, Dubuque, IA: Brown
- Гоцевски, Т. (2003), *Образовен менаџмент*, Куманово: Македонска ризница.
- Даниелс, Џ., Радебау, М., Саливен, Д. (2011), *Меѓународен бизнис-Работни средини и операции*, Кочани: Генекс.
- Дафт, Р. (2011), *Менаџмент*, Кочани: Генекс.
- Drucker, P. (1991), *Inovacije i preduzetništvo: praksa i principi*, Beograd: Privredni pregled.
- Ѓуровска, М. (2009), *Авторизирани предавања по предметот Социологија на организациите*, Скопје: Филозофски факултет.
- Ехренберг, Р., Смит, Р. (2010), *Модерна економија на трудот-Теорија и јавна политика*, Скопје: Магор.
- Златковски, З., Велкова, С. (2012), *Иновации и претприемништво*, Скопје: Графички центар
- Калоу, П. (2009), *Прирачник за процена и менаџмент на ризици на животната средина*, Скопје: Дата Понс.
- Калпакџијан, С., Шмид, С. (2009), *Производно инженерство и технологија*, Скопје: Арс Ламина.
- Кејт, Д., Едвардс, В., Дафи, П. (2009), *Менаџмент на фарма*, Скопје: ТРИ
- Котлер, Ф., Келер, К. (2009), *Маркетинг менаџмент*, Скопје: Дата Понс.
- Котлер, Ф., Армстронг, Г. (2010), *Принципи на маркетингот*, Скопје: Академски печат.
- Котлер, Ф., Келер, К. (2011), *Основа за маркетинг менаџментот*, Скопје: Арс Ламина.
- Крајевски, Ли., Рицман, Л. (2009), *Менаџмент на операции*, Скопје: Арс Ламина.
- Кралев, Т. (2011), *Оперативен Менаџмент-Менаџмент на производните и/или услужните организации*, Скопје: Машински факултет на УКИМ.
- Кругман, П., Обстфелд, М. (2009), *Меѓународна економија*, Скопје: Табернакул.

- Лаудон, К., Лаудон, Џ. (2010), *Менаџмент информациски системи*, Скопје: Арс Ламина.
- Линдстром, М. (2009), *Сетилно брендирање*, Скопје: ТРИ.
- Матис, Р., Џексон, Џ. (2010), *Управување со човечки ресурси*, Скопје: Магор.
- Мекколи, Џ. (2010), *Динамика на пазарот-Нова финансиска економија*, Скопје: Арс Ламина.
- Meldrum, H. (1994), *Interpersonal Communication in Pharmaceutical Care*. New York: Pharmaseutical Products Press
- Milošević, D. (2003), *Profesionalna orientacija u preduzeći*, Beograd: Centar za pimenjenu psihologiju.
- Митев-Геровска, М. (2008), *Социјална политика на Европската унија*, Скопје: Филозофски факултет.
- Мулинс, Џ. (2012), *Маркетинг менаџмент-Пристап за донесување стратегиски одлуки*, Скопје: Арс Ламина.
- Николоски, Т. (2000), *Психологија на трудот*, Скопје: Филозофски факултет
- Николоски, Т. (2001), *Статистика во психологијата*, Скопје: Филозофски факултет
- Николоски, Т. (2005), *Луѓето и занимањата*, Скопје: Филозофски факултет.
- Нортхеј, М., Џевински, Џ. (2010), *Пишување со смисла*, Тетово: Арберија Дизајн.
- Пејковски, Ј. (1997), *Претприемништво и развој*, Скопје: НИП "Експрес-МагнаСкен"
- Петковски, К. (2000), *Водството и ефективната комуникација*, Битола: Киро Дандаро.
- Петковски, К., Јанкуловска, П. (2006), *Деловно комуницирање*, Битола: ИРИС-Р.
- Петковски, К., Стоилковска, А. (2010), *Менаџмент на човечките ресурси*, Скопје: Универзитет за туризам и менаџмент.
- Pendleton, D., Hasler, J. (1983), *Doctor-Patient Communication*, London: Academic Press.
- Поповски, М., Баракоска, А., Стојанова, В. (2009), *Комуникација и водство во организациите*, Скопје: Филозофски факултет.

- Портер, М. (2009), *Стратегија за конкурентност-техники за анализа на сектори и конкурентност*, Скопје: Дата Понс.
- Ракичевиќ, Г. (2007), *Менаџмент на човечките ресурси*, Охрид: Факултет за туризам и угостителство.
- Сарџоска, Е. (2009), *Психологија на организациите*, Скопје: Филозофски факултет.
- Сејтел, Ф. (2011), *Практика на односи со јавноста*, Скопје: Арс Ламина.
- Тарнер, Џ., Тејлор, М. (2010), *Применет менаџмент на фарма*, Скопје: ТРИ
- Taksič, V. (1998), *Validacija konstrukta emocionalne inteligencije*
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Novi Sad: Data status.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2008), *Human Resource Management*, England: Prentice Hall.
- Фалмер, Р. (1994), *Новиот менаџмент*, Скопје: Скај Агенција.
- Фити, Т., Хаџи Василева-Марковска, М., Бејтмен, М. (2007), *Претприемништво*, Скопје: Универзитет "Св. Кирил и Методиј".
- Фонтејн, П. (2010), *Европа во 12 лекции*, Скопје.
- Фотев, Р. (2010), *Финансиски менаџмент*, Штип.
- Хеншер, Д., Бруер, Е. (2009), *Транспорт- Од економски и менаџментски аспект*, Скопје: Табернакул.
- Хил, Л. (2010), *Меѓународен бизнис*, Скопје: Магор.
- Чејс, Р., Џајкобс, Р., Аквилано, Н. (2011), *Оперативен менаџмент за конкурентска предност*, Кочани: Генекс.
- Чипуиновска, В., Чипуиновски, Ѓ. (1993), *Основи на управување со квалитетот*, Скопје: Економски факултет.
- Џејкобсен, Џ. (2010), *Економија на родовите*, Скопје: Академски печат.
- Џонс, Г., Џорџ, Џ. (2011), *Современ менаџмент*, Скопје: Глобал Комуникации.
- Šiber-Bahtijarević, F. (1999), *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden marketing.
- Шуклев, Б. (2008), *Менаџмент*, Скопје: Економски факултет на УКИМ.

[www.posao.hr/intervju-s-dr-sc-vladimirom-taksicem-strucnjakom-u-podrucju-
emocionalne-inteligencije/](http://www.posao.hr/intervju-s-dr-sc-vladimirom-taksicem-strucnjakom-u-podrucju-emocionalne-inteligencije/) (19.06.2011)

[www.obuki.mk/index.php? /obuka-za-komunikaciski-mk](http://www.obuki.mk/index.php?/obuka-za-komunikaciski-mk) (03.07.2011)

www.business.hr (24.08.2011)

www.youtube.com/watch?v=xWMD2PiT4-0 (27.07.2012)

www.trendletternews\survey (15.05.2012)

www.eurofound.europa.eu (15.05.2012)

www.forbes.com (12.06.2012)

[www.proactiva.hr/prezentacija/edukacija/komunikacijske-vjetine-i-
prezentacijske-tehnike/](http://www.proactiva.hr/prezentacija/edukacija/komunikacijske-vjetine-i-prezentacijske-tehnike/) (24.08.2012)

www.manager.hr/prezentacije/edukacija/ (24.08.2012)

www.hr.wikipedia.org/wiki/Emocionalna_inteligencija (30.08.2012)

www.covermagazin.com/emocionalna-inteligencija.htm (07.09.2012)

www.stetoskop.info/Test-emocionalne-inteligencije (17.09.2012)

www.najstudent.com/saveti/Emocionalna_inteligencija/ (23.09.2012)

www.mcms.org.mk//temi/komunikaciski-vestini.html (25.09.2012)

www.moepp.gov.mk/Communication_Strategy (26.09.2012)

www.en.pons.eu/slovenian-english/komunikativnost (26.09.2012)

www.crm.org.mk

www.bizmove.com

www.mhra.com

www.interliber.com.

ПРИЛОЗИ

Мерни инструменти

Анкетниот прашалник е наменет за потребите на едно истражување, кое ќе биде дел од магистерски труд.

Интервјуто е анонимно и податоците се наменети само за намената и нема да се употребат за некоја друга.

Ве молам точно и искрено да одговорите на прашањата.

За секое тврдење заокружете го бројот во полето десно од наведените искази според Вашето сопствено мислење.

Однапред Ви благодарам за соработката и подготвеноста да одвоите дел од Вашето време за пополнување на анкетниот прашалник.

Прилог бр. 1
ДЕМОГРАФСКИ ПОДАТОЦИ

Заокружете го тврдењето што се однесува на Вас.

пол		женски		машки
работен стаж	до 10	од11-20	од 21-30	над 30
образование	основно	средно	високо	м-р / д-р
дејност на организацијата		производна		услужна

Прилог бр. 2

АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК БРОЈ 1

Ниво на комуникација

Во табела, за секои тврдење, заокружете го бројот во полето, според Вашето сопствено мислење. Многу од изјавите се слични. Не грижете се за нивните сличности. Бележете ги само првите впечатоци.

Легенда:

1⇒.....воопшто не се согласувам

2⇒.....не се согласувам

3⇒.....неодлучен

4⇒.....се согласувам

5⇒.....се согласувам во целост

1	Кога зборувам во мала група на познаници, напнат сум и нервозен	1 2 3 4 5
2	Кога подготвувам говор за група непознати, напнат сум и нервозен	1 2 3 4 5
3	Кога зборувам со пријател или колега, опуштен сум и смирен	1 2 3 4 5
4	Кога зборувам на важен состанок со познаници, опуштен сум и смирен	1 2 3 4 5
5	Кога подготвувам говор за група пријатели или колеги, напнат сум и нервозен	1 2 3 4 5
6	Кога зборувам со познаник или колега, смирен сум и опуштен	1 2 3 4 5
7	Кога зборувам на важен состанок со непознати, напнат сум и нервозен	1 2 3 4 5
8	Кога зборувам во мала група непознати, напнат сум и нервозен	1 2 3 4 5
9	Кога зборувам во група непознати, напнат сум и нервозен	1 2 3 4 5
10	Кога приредувам говор за група познаници, смирен сум и опуштен	1 2 3 4 5
11	Кога зборувам со непознат, смирен сум и опуштен	1 2 3 4 5
12	Кога зборувам на важен состанок со пријатели, напнат	

	сум и нервозен	1 2 3 4 5
13	Кога подготвувам говор за група непознати, смирен сум и опуштен	1 2 3 4 5
14	Кога зборувам со пријател или колега, напнат сум и нервозен	1 2 3 4 5
15	Кога зборувам на важен состанок со познаници, напнат сум и нервозен	1 2 3 4 5
16	Кога зборувам во мала група на познаници, смирен сум и опуштен	1 2 3 4 5
17	Кога зборувам во мала група со непознати, смирен сум и опуштен	1 2 3 4 5
18	Кога подготвувам говор за група пријатели, смирен сум и опуштен	1 2 3 4 5
19	Кога зборувам со познаник или колега, напнат сум и нервозен	1 2 3 4 5
20	Кога зборувам на важен состанок со непознати, смирен сум и опуштен	1 2 3 4 5
21	Кога подготвувам говор за група познаници, напнат сум и нервозен	1 2 3 4 5
22	Кога зборувам со непознат, напнат сум и нервозен	1 2 3 4 5
23	Кога зборувам на важен состанок со пријатели и колеги, смирен сум и опуштен	1 2 3 4 5
24	Кога зборувам во мала група на пријатели и колеги, напнат сум и нервозен	1 2 3 4 5

Прилог бр. 3

АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК БРОЈ 2

Ниво на емоционална интелигенција

Во табела, за секои тврдење, заокружете го бројот во полето, според Вашето сопствено мислење и чувствување.

Легенда:

1⇒.....потполно точно

2⇒.....главно точно

3⇒.....главно неточно

4⇒.....потполно неточно

1	Често се чувствувам тажно, нерасположен сум без да знам зошто	1 2 3 4
2	Во состојба сум да се опуштам и потполно да го контролирам сопствениот живот	1 2 3 4
3	Во кино лесно се смеам, плачам и уживам во тоа	1 2 3 4
4	Често ми пречат емоциите во секојдневниот живот	1 2 3 4
5	Кога сум бесен/на кршам предмети или напаѓам луѓе	1 2 3 4
6	Лесно откривам кога некој ме лаже	1 2 3 4
7	Знам да уживам во мали животни задоволства	1 2 3 4
8	Емоциите можат да ме направат физички болен	1 2 3 4
9	Моите симпатии и антипатии се непроменливи, имам проблем да го променам мислењето за луѓето	1 2 3 4
10	Кога нешто ме нервира можам брзо да се смирам	1 2 3 4
11	Кога јавно зборувам не чувствувам никакви физички знаци на трема (тресење на рацете, затреперување на гласот)	1 2 3 4
12	Патам од синдромот "жолта минута": односно, ако ме нервира нешто, долго не зборувам ништо, а потоа наеднаш ќе експлодирам	1 2 3 4
13	Често сум нерасположен/а	1 2 3 4
14	Ако некој ми прави проблем можам лесно да зборувам со него за тоа	1 2 3 4
15	Како дете често бев каприциозен/на	1 2 3 4
16	Им се допаѓам на луѓето и тоа ме прави популарен/на	1 2 3 4
17	Користам интуиција во своите односи со другите луѓе, "ги чувствувам" добрите луѓе	1 2 3 4
18	Лесно се обвинувам себеси	1 2 3 4

19	Луѓето ми се доверуваат самоиницијативно	1 2 3 4
20	Често се случува под влијание на емоциите да работам спротивно на своите интереси	1 2 3 4
21	Кога сум лошо расположен/а ги бркај сите луѓе од соба	1 2 3 4
22	Тешко прифаќам дури и оправдана критика	1 2 3 4
23	Имам чувство за дипломатија	1 2 3 4
24	Имам потреба да се изразам во уметноста (сликање, музика...) за да чувствувам задоволство од животот	1 2 3 4
25	Кога сум возбуден од некоја добра вест, имам проблем со сонот	1 2 3 4
26	Многу работам, дури и во своето слободно време	1 2 3 4
27	Често се молам и медитирам	1 2 3 4
28	Често имам проблем да кажам ``те сакам``	1 2 3 4
29	Често одам во природа	1 2 3 4
30	Во детството родителите немаа слух за моите емоции	1 2 3 4
31	Можам долго да бидам лут/а на личност која ми направила лошо	1 2 3 4
32	Водам сметка за квалитетот на живеењето	1 2 3 4
33	Прифаќам дека неможе се да се знае, се да се разбере, се да се прифати-ниту кај мене ниту кај другите	1 2 3 4
34	Ако сум тажен/а се обидувам да го подигнам својот морал наместо да се повлечам	1 2 3 4
35	Ако предлагам нешто во група внимателно ме слушат	1 2 3 4
36	Тешко ми е вештачки да покажувам задоволство и лажни емоции како што често може да се види на ТВ емисиите	1 2 3 4
37	Повеќе сакам да читам романи отколку есеи	1 2 3 4
38	Кога се присетувам на убавите спомени повторно доживувам јака емоција	1 2 3 4
39	Потребно ми е време за да сфатам дека сум изнервиран	1 2 3 4
40	Способен сум да ги сослушам и разберам гледиштата на своите соговорници, иако со нив не се согласувам	1 2 3 4
41	Понекогаш имам тешкотии да ги разберам сопствените реакции	1 2 3 4
42	При донесување на одлуки имам голема доверба во својата интуиција	1 2 3 4

Прилог бр. 4

АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК БРОЈ 3

Потребата од обука за комуникација и емоционална интелигенција

Во табелата, за секое прашање или тврдење, заокружете го полето, според Вашето сопствено мислење.

Дали при секојдневните комуникации Ви се случува да бидете погрешно разбрани од соговорникот или обратно?

често

ретко

никогаш

Ви се случува ли во работната организација да имате комуникациски пречки со колегите?

често

ретко

никогаш

Кој вид на комуникација од наведените најмногу ја користите?

лице в лице

е-маил

пишана

Со кој вид на комуникација се постигнува најбрзо и најефикасно решавање на проблемот во организациите според Вашето искуство?

лице в лице

е-маил

лична пишана

Постои поврзаност меѓу комуникацијата, емоционалната интелигенција и организацискиот успех.

се согласувам

делумно се согласувам

воопшто не се согласувам

Ефикасната комуникација и емоционална интелигенција позитивно влијаат на меѓучовечките односи, лојалноста и конкурентската предност на организацијата.

се согласувам

делумно се согласувам

воопшто не се согласувам

Постои поврзаност помеѓу комуникациските вештини и емоционална интелигенција на вработените и продуктивноста на организацијата.

се согласувам

делумно се согласувам

воопшто не се согласувам

Дали имате посетувано обука за комуникациски вештини?

да

не

Дали имате посетувано обука за емоционални вештини?

да

не

Дали имате потреба од обука за комуникација и емоционална интелигенција?

да

не

Прилог бр. 5

РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

организации со услужна дејност

организации со производна дејност

р.б	пол	образовен профил	раб. стаж	скорови за комуникација	скорови за емоционална интелигенција	скорови за комуникација	скорови за емоционална интелигенција	пол	образовен профил	раб. стаж
1	ж	ввс	2	87	156	71	131	ж	ввс	2
2	ж	м-р	2	78	140	66	115	ж	м-р	2
3	ж	м-р	2	88	159	72	133	ж	м-р	2
4	ж	ввс	2	70	126	57	106	ж	ввс	2
5	ж	м-р	2	72	129	59	108	ж	м-р	2
6	ж	ввс	1	65	117	53	98	ж	ввс	1
7	ж	ввс	1	66	120	54	101	ж	ввс	1
8	ж	ввс	1	69	124	58	109	ж	ввс	1
9	ж	м-р	2	85	152	69	127	ж	м-р	2
10	ж	ввс	1	69	122	56	102	ж	ввс	1
11	ж	ввс	2	72	131	59	110	ж	ввс	2
12	ж	ввс	1	66	119	54	100	ж	ввс	1
13	ж	ввс	1	69	121	56	101	ж	ввс	1
14	ж	ввс	1	68	117	56	98	ж	ввс	1
15	ж	ввс	2	72	126	57	107	м	м-р	2
16	ж	ввс	2	79	141	50	99	м	м-р	2
17	м	м-р	2	69	124	46	95	м	ввс	2
18	м	м-р	2	61	115	49	96	м	ввс	2
19	м	ввс	2	56	110	51	94	м	м-р	2
20	м	ввс	2	60	112	50	93	м	ввс	1
21	м	м-р	2	62	109	48	90	м	ввс	2
22	м	ввс	1	61	108	46	86	м	ввс	1
23	м	ввс	2	59	105	44	82	м	ввс	2
24	м	ввс	1	56	100	51	95	м	ввс	2
25	м	ввс	2	54	95	50	97	м	ввс	2
26	м	ввс	1	62	110	53	99	м	м-р	2
27	м	ввс	2	61	113	49	95	м	ввс	2
28	м	м-р	2	65	115	48	94	м	м-р	2
29	м	ввс	1	60	110	47	79	м	ввс	1
30	м	м-р	2	59	109	49	103	ж	ccc	2
31	ж	ccc	1	55	114	51	106	ж	ccc	2
32	ж	ccc	2	40	83	52	105	ж	ccc	2
33	ж	ccc	2	58	120	48	101	ж	ccc	1
34	ж	ccc	1	54	112	53	112	ж	ccc	2
35	ж	ccc	2	60	124	58	121	ж	ccc	2
36	ж	ccc	2	65	135	43	90	ж	ccc	1
37	ж	ccc	1	48	100	51	106	ж	ccc	2
38	ж	ccc	2	57	118	54	114	ж	ccc	2
39	ж	ccc	2	61	127	48	101	ж	ccc	2
40	ж	ccc	1	54	112	43	91	ж	ccc	1
41	ж	ccc	1	49	101	47	99	ж	ccc	2
42	ж	ccc	1	53	110	43	92	ж	ccc	1
43	ж	ccc	1	49	102	47	93	ж	ccc	1
44	ж	ccc	1	53	110	44	79	м	ccc	2
45	ж	ccc	2	57	118	43	91	м	ccc	2
46	м	ccc	2	50	113	47	82	м	ccc	2
47	м	ccc	2	52	100	45	95	м	ccc	2
48	м	ccc	1	45	90	43	91	м	ccc	2

49	М	ССС	2	52	104	39	82	М	ССС	2
50	М	ССС	2	50	100	32	67	М	ССС	1
51	М	ССС	1	45	90	49	86	М	ССС	2
52	М	ССС	1	37	74	49	80	М	ССС	2
53	М	ССС	1	47	94	43	82	М	ССС	1
54	М	ССС	2	43	96	48	98	М	ССС	2
55	М	ССС	1	45	90	35	73	М	ССС	1
56	М	ССС	2	56	112	40	84	М	ССС	1
57	М	ССС	1	40	80	35	73	М	ССС	1
58	М	ССС	1	46	92	30	64	М	ССС	1
59	М	ССС	1	40	70	34	66	М	ССС	1
60	М	ССС	1	35	70	36	61	М	ССС	1

легенда: 1 = вработени со работен стаж до 10 години
 2 = вработени со работен стаж од 11-20 години