



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ - СКОПЈЕ

ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ

МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ОПШТЕСТВЕНИТЕ ДЕЈНОСТИ

**Илчо БАДАРОВ**

**ЗАДОВОЛСТВОТО ОД РАБОТА И  
ЕМОЦИОНАЛНАТА ИНТЕЛИГЕНЦИЈА НА  
ПРОСВЕТНИТЕ РАБОТНИЦИ**

(МАГИСТЕРСКИ ТРУД)

Скопје, март 2016 година

**Комисија за оценка и одбрана**

**Ментор:**

Професор д-р Елисавета Сарцовска  
Филозофски факултет, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ Скопје

**Членови на комисија:**

Професор д-р Виолета Арнаудова  
Филозофски факултет, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ Скопје

Професор д-р Весна Димитриевска  
Филозофски факултет, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ Скопје

**Датум на одбрана:** \_\_\_\_\_

**Датум на промоција:** \_\_\_\_\_

## **Резиме**

Модерната работна средина покажува висок интерес за концептите емоционална интелигенција и задоволство од работата. Во оваа ера на глобализација и висок културен, научен, економски и социјален развој, личниот успех зависи од многу лични фактори на поединецот и од неговата способност интелигентно да управува со сопствените и да ги разбира туѓите емоции. Емоционалната интелигенција е збир на стекнатите вештини и компетенции кои предвидуваат позитивни резултати како во домот, семејството, така и на работа. Луѓето кои поседуваат висока емоционална интелигенција се поздрави, помалку депресивни, попродуктивни на работа и имаат способности за подобри меѓучовечки односи. Поаѓајќи од фактот дека луѓето со висока емоционална интелигенција имаат поголема способност за справување со стресни ситуации и надминување на можните негативни последици од тоа и поголема можност да влијаат на емоциите на другите, се смета дека високиот степен на емоционална интелигенција позитивно влијае на задоволството од работата. Задоволството од работата е составен дел на организациската клима и важен елемент во однос на управувањето со вработените поради што секоја работна средина треба да превземе цврсти и конкретни чекори со цел да се подобри задоволството од работата. Задоволство од работата може да биде важен индикатор за тоа како вработените се чувствуваат во врска со нивната работа и за предвидување на однесувањето на работното место.

**Клучни зборови:** задоволство од работа, емоционална интелигенција, образовна институција, однос, фактори, ефекти

## **Apstract**

Modern business environment shows high interest in the concepts of emotional intelligence and job satisfaction. In this era of globalization and high cultural, scientific, economic and social development, personal success depends on many personal factors of the individual and his ability to intelligently manage their own and understand others emotions. Emotional intelligence is a set of skills and competencies that predict positive results as home, family and work. People who possess high emotional intelligence are healthier, less depressed, more productive at work and have the skills to improve interpersonal relationships. Considering the fact that people with high emotional intelligence have a greater ability to cope with stressful situations and overcome the possible negative consequences of this and a greater ability to influence the emotions of others, it is considered that the high degree of emotional intelligence positive impact on job satisfaction. Job satisfaction is an integral part of organizational climate and an important element in terms of managing employees because each workplace should take firm and concrete steps to improve job satisfaction. Job satisfaction may be an important indicator of how employees feel about their work and to predict behavior in the workplace.

**Keywords:** job satisfaction, emotional intelligence, educational institution, relationship, factors, effects

## СОДРЖИНА

|                       |   |
|-----------------------|---|
| <i>Резиме</i> .....   | 3 |
| <i>Abstract</i> ..... | 4 |

## ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ НА ТРУДОТ

|                                                                                         |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| ВОВЕД.....                                                                              | 7         |
| <b>ЗАДОВОЛСТВО ОД РАБОТАТА.....</b>                                                     | <b>9</b>  |
| Дефинирање и важност на задоволството од работата.....                                  | 11        |
| Локовата теорија на вредности како теоретска основа на задоволството од работата.....   | 14        |
| Основни причини за задоволство од работата.....                                         | 15        |
| Организациони фактори на задоволството од работата.....                                 | 16        |
| Лични фактори на задоволството од работата.....                                         | 17        |
| Ефекти од задоволството од работата.....                                                | 18        |
| Мерење на задоволството од работата.....                                                | 19        |
| Задоволство од работата и мотивација.....                                               | 22        |
| Задоволството од работата и самоактуелизацијата.....                                    | 24        |
| Задоволство од работата и приврзаноста кон организацијата.....                          | 25        |
| <b>КОНЦЕПТ НА ЕМОЦИОНАЛНАТА ИНТЕЛИГЕНЦИЈА.....</b>                                      | <b>26</b> |
| Моделот на Мајер и Саловеј .....                                                        | 31        |
| Перцепција, проценка и изразување на емоциите.....                                      | 33        |
| Емоционална фацилитација на размислувањето.....                                         | 35        |
| Разбирање и анализирање на емоциите - користење на емоционалното знаење .....           | 35        |
| Рефлексивна регулација на емоциите за целите на емоционален и интелектуален развој..... | 36        |
| Големанов модел на емоционална интелигенција .....                                      | 37        |

|                                                                                                                                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Заклучоци за претставените модели на емоционална интелигенција.....                                                             | 38        |
| Како степенот на емоционална интелигенција на вработените влијае врз целокупноста на исполнувањето на работните задачи.....     | 39        |
| Емоционалната интелигенција и работната средина.....                                                                            | 42        |
| <b>РЕЛЕВАНТНИ ЕМПИРИСКИ ИСТРАЖУВАЊА.....</b>                                                                                    | <b>43</b> |
| Односот на емоционалната интелигенција и задоволството од работата....                                                          | 47        |
| Претходни истражувања на односот на емоционалната интелигенција и задоволството од работата.....                                | 49        |
| Заклучни напомени за односот на емоционалната интелигенција и задоволството од работата изведени од претходни истражувања ..... | 50        |
| Предмет и цел на истражувањето.....                                                                                             | 51        |
| Варијабли и хипотези на истражувањето.....                                                                                      | 56        |
| <b>МЕТОД НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....</b>                                                                                              | <b>57</b> |
| Испитаници.....                                                                                                                 | 57        |
| Мерни инструменти и методи.....                                                                                                 | 59        |
| Постапка на истражувањето.....                                                                                                  | 59        |
| Обработка на податоците.....                                                                                                    | 60        |
| <b>РЕЗУЛТАТИ .....</b>                                                                                                          | <b>61</b> |
| <b>ДИСКУСИЈА.....</b>                                                                                                           | <b>67</b> |
| <b>ЗАКЛУЧОК.....</b>                                                                                                            | <b>71</b> |
| <b>ЛИТЕРАТУРА.....</b>                                                                                                          | <b>75</b> |
| <b>ПРИЛОЗИ.....</b>                                                                                                             | <b>84</b> |

## **ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ НА ТРУДОТ**

### **ВОВЕД**

Работниот век на човекот претставува како временски, така и значајно особено важен дел од целокупниот негов живот. Иако работата е единствен начин на егзистенција, нејзиното значење е посеопфатно, при што ако за одредени поединци работата значи само пари, денес пак, во ова модерно време и современи сфаќања, борба за истакнување и докажување, неретко за поединците работата претставува и начин за учење, кариера, задоволство и исполнетост. Дополнителна и исклучително важна причина за ваквите ставови на поединците е и нивната долгогодишна образовна надоградба од висок степен што го наметнува мотивот на секој стручен кадар да го работи она за што е најсоодветно теоретски подготвен и оние работни задачи, активности и позиции во кои е најисполнет и пред сè најзадоволен.

Работникот треба да ги познава своите способности, вредности и ставови и да знае да ја препознае својата вклопеност во работната средина, како и чекорите кои треба да ги превземе во насока на што поголемо задоволство од она што го работи. Работниот век треба да биде пријатен бидејќи исполнетоста и задоволството од работата директно влијаат на сите сегменти на човековиот живот. Да се биде задоволен од работата значи да се согледува сопствената исполнетост во она што секојдневно се работи и во тој процес постојано да се наоѓаат начини за иновации и новини кои дополнително ќе го збогатуваат практичното и теоретско искуство на работникот и ќе бидат цврста основа за негова понатамошна надоградба, издигнување и унапредување во кариерата, а за деловниот субјект каде работи ќе значи успех, напредок и сè повеќе профит. Во крајност на главната егзистенционална функција на работата гледана низ призмата на исполнетоста и задоволството од она што се работи, целосната внесеност и задоволство од работата носи можност преку докажување да се постигне кариерно напредување кое покрај повисока позиција, воедно носи и подобри примања.

Работата во секоја смисла е од огромно значење за човекот. Причините

зошто темите од областа на задоволството од работата веќе се меѓу најистражуваните концепти во областите како на менаџментот, така и на психологијата, се многубројни, но и сосема јасни и определени.

Работното задоволство и емоционалната интелигенција во емпириските истражувања и во теоретската пракса се сметаат за важен елемент од целокупниот работен процес. Да се познаваат своите чувства, ставови, размислувања и сфаќања и да се препознаваат истите кај другите луѓе, особено кај луѓето од своето работно опкружување, претпоставени или подредени, значи дека се препознаваат факторите и елементите кои доведуваат до зголемено или намалено задоволство од работата. Задоволството кај вработените директно влијае и врз целокупниот деловен бизнис успех на организацијата. Стремејќи се кон остварување на своите лични интереси вработените сè повеќе го напуштаат принципот на мерење на своето работно задоволство со висината на месечниот паричен надоместок додавајќи ги вредностите и на другите елементи кои овозможуваат успешно работење, просперитет, напредок и кариера. Задоволството од работата значително влијае врз продуктивноста, ефикасноста и ефективноста како на поединецот работник, така и на целата организација. Од друга страна, емоционалната интелигенција како лична способност да се идентификуваат, проценат, управуваат и контролираат личните емоции, но и емоциите на другите, во современиот деловен свет се смета за важен елемент чии принципи помагаат во проценката на однесувањето на вработените, управувањето со стилите, ставовите, интерперсоналните вештини и потенцијали и се смета дека има голема важност во областите како профилирање, планирање, регрутација и селекција на кадри. Во теоријата често се сретнуваат ставовите на авторите дека вработените со висока емоционална интелигенција ќе имаат поголемо задоволство од работата од причина што вработените со висока емоционална интелигенција се способни да развијат стратегии за надминување на можните последици кои можат да произлезат од стрес и негово надминување, како и можност да влијаат на емоциите на другите, на таков начин што ќе бидат во можност да го зголемат својот, но и моралот на колегите.

## **ЗАДОВОЛСТВО ОД РАБОТАТА**

Задоволните вработени се клучен успех во современиот бизнис свет. Успешноста на современите претпријатија повеќе не се мери само со висината на остварениот профит, туку и со остварувањето на интересите на различни интерни и екстерни групи. Успешните организации во светот на вработените гледаат како на примарен развоен ресурс, ставајќи го фокусот на активното управување со нивните потенцијали. Во контекст на унапредувањето на човечките ресурси се развиваат и различни шеми за зголемување на задоволството на вработените.

Задоволството од работата претставува една од најкомплексните области со која се соочуваат денешните менаџери кога станува збор за управувањето со човечките ресурси. Многу студии досега покажале неочекувано големо влијание на задоволството од работата врз мотивацијата која пак има влијание врз продуктивноста, а сето тоа е особено важно за ефикасноста на бизнис организацијата. Како и да е, и покрај толкавата важност, сепак, за жал, авторите се согласни во ставот дека задоволството од работата сеуште не добива соодветно внимание ниту од научниците ниту од менаџерите на различни бизнис организации.

Проценката на задоволството од работата утврдена преку анонимно анкетирање на вработените постана вообичаено во 30тите години. Иако и претходно постоел интерес за утврдување на ставовите на вработените, сепак регистриран е само мал број на објавени студии. Лејтам (Latham) и Бадворд (Budworth) напишале дека Uhrbrock во 1934 година бил еден од првите психолози кои ги користеле новите развиени техники на мерење на ставовите во работниците во фабриките. Тие исто така забележале дека во 1935 година Хопок (Hoprock) спровел студија која се фокусирала исклучиво на тоа дека задоволството од работата е под влијание и од природата на работата и од односите со колегите и претпоставените.

Работното задоволство, задоволството од работата или уште наречено задоволството на вработените може да се дефинира на бројни различни начини. Некои сметаат дека тоа едноставно е начин на кој индивидуата ја сфаќа својата

работа, со други зборови, дали на работникот му се допаѓа работата или индивидуалните аспекти на работата или на работното место, како што тоа е природата на работата или пак супервизијата. Други пак не се сложуваат и сметаат дека дефинирањето на задоволството од работата не е толку едноставно и просто како што тие сугерираат и наспроти тоа нудат мултидимензионална психолошка рамка во која е вклучено нечието работно место. Истражувачите, исто така, истакнуваат дека мерењето на задоволството од работата зависи и се разликува од степенот до кој тие ги мерат своите чувства во однос на работата (афективно задоволство од работата) или сознанијата за работата (когнитивно задоволство од работата).

Задоволството од работата може да се согледа и во контекстот на пошироките рамки на прашања кои влијаат врз искуството на поединецот од работата или на квалитетот на нивниот работен век. Задоволството од работата, воедно може да биде сфатено во однос на неговите релации со другите клучни фактори, како општа благосостојба, стрес на работа, контрола на работа, работа дома интерфејс, како и услови за работа.

Една студија со наслов *“Анализа на факторите кои влијаат врз задоволството од работата на вработените во јавниот и приватниот сектор”* во Индија, донесува заклучок дека во работниците имаат тенденција да ја сакаат својата работа ако го добиваат она што тие сметат дека е важен атрибут на добрата работа. Факторот на важност на секој од овие атрибути во споредба со другите може да биде пресметан врз основа на исцрпни истражувања. Широкоопфатната студија за задоволството од работата на ниво на регион, сектор и пол обезбеди доследна слика со респект кон распределбата на анализираните податоци покажува дека повеќето од вработените во индијската индустрија не се задоволни со нивната работа, освен мал дел како што се на пример мажите во трговскиот сектор и жените во образовниот сектор. Вкупното ниво на задоволство од работата кај мажите е утврдено дека е повисоко во споредба со нивото на задоволство од работа кај жените. Исто така, студијата покажала дека вкупното ниво на задоволство до работата во производствениот сектор е многу ниско.

### Дефинирање и важност на задоволството од работата

И покрај неговата употреба во научните истражувања, како и во секојдневниот живот, сеуште не постои општа согласност околу тоа што во суштина е задоволството од работата. Затоа пред да се даде дефиниција за задоволството од работата, природата и важноста овој концепт за работата мора да бидат разгледувани. Различни автори имаат различни пристапи кон утврдувањето на задоволството од работата. Некои од најчесто наведуваните дефиниции за задоволството од работата се разгледуваат со содржините кои следуваат.

Концептот на задоволството од работата се развивал на многу начини и од страна на различни истражувачи и практичари. Една од најшироко користената дефинијата во организационите истражувања е дефиницијата на Лок (Locke 1976) кој го дефинира задоволството од работата како *“пријатна или позитивна емоционална состојба како резултат на оценката која работникот ја дава за својата работа или работното искуство”*. Поедноставен пристап на други автори го претставува задоволството од работата како содржина која поединецот ја сака или не ја сака. Задоволството од работата се оценува на глобално ниво (без разлика дали поединецот е задоволен или не од работата во глобала) или на ниво на аспект (безразлика дали поединецот е задоволен или не од различни аспекти на работата. Спектор (Spector, 1997) , пак наведува 14 заеднички аспекти:

- ✓ Прифаќање;
- ✓ Комуникација;
- ✓ Соработници;
- ✓ Дополнителни бенефиции;
- ✓ Услови за работа;
- ✓ Природата на работата;
- ✓ Организацијата;
- ✓ Личниот раст;
- ✓ Политики;
- ✓ Процедури;
- ✓ Промоција на можности;

- ✓ Признание;
- ✓ Безбедност и
- ✓ Надзор.

Хопок го дефинира задоволството од работата како било која комбинација на психолошки, физиолошки и опкружувачки околности кои предизвикуваат една личност да каже “Јас сум задоволен со мојата работа” (Hoprock, 1935). Според овој пристап, иако задоволството од работата е под влијание на многу надворешни фактори, тоа и понатаму останува нешто внатрешно кое треба да се направи на начин на кој вработениот се чувствува. Задоволството од работата претставува збир на фактори кои предизвикуваат чувство на задоволство.

Врум во неговата дефиниција за задоволство од работа се фокусира на улогата на работникот на работното место. На тој начин тој го дефинира задоволството од работата како афективна ориентација на дел од поединците кон работата со која моментално се занимаваат (Vroom, 1964). Една од најчесто споменуваните дефиниции за задоволство од работата е поставена од страна на Spector според кој задоволството од работата има врска со начинот на кој луѓето ја чувствуваат својата работа и нејзините различни аспекти. Тоа има врска со степенот до кој на овие луѓе им се допаѓа или не им се допаѓа нивната работа. Тоа е причината зошто работното задоволство и работното незадоволство може да се појават во било која работна ситуација. Задоволството од работата претставува комбинација на позитивни или негативни чувства на работниците кон нивната работа. Во меѓувреме, кога работникот вработен во бизнис организација, има свои потреби, желби и искуства кои ги утврдуваат неговите очекувања кои ги отфрла. Задоволството од работата го претставува степенот на кој очекувањата се поклопуваат со реалните награди како придобивки кои се добиваат. Задоволството од работата е тесно поврзано со однесувањето на работникот на работното место (Davis, Nestrom, 1985). Задоволството од работата е смислата и чувството на работникот за успех на работното место. Тоа генерално се смета за директно поврзано со прокутивноста како лична благосостојба. Задоволството од работата подразбира правење односно работење на нешто во кое уживате, правејќи го тоа добро и добивајќи признание за таквите напори. Задоволството од работата

имплицира ентузијазам и среќа со она што се работи. Задоволството од работата е клучот кој води до признанија, приходи, промоција и постигнување на другите цели кои водат до чувство на остварување (Kaliski, 2007).

Задоволството од работата може исто така да се дефинира како степенот на кој работникот е задоволен со наградите кои ги добива за неговата работа, особено во однос на внатрешната мотивација (Starr, 2004).

Терминот задоволство од работата се однесува на ставовите и чувствата кои луѓето ги имаат за својата работа. Позитивните и поволни ставови кон работата покажуваат работно задоволство. Негативните и неповолни ставови, пак покажуваат на незадоволство од работата (Armstrong, 2006). Задоволството од работата е колекција на чувства и верувања дека луѓето имаат позитивен став кон нивната моментална работна позиција. Нивоата на задоволство од работата може да се движат од екстремно задоволство до екстремно незадоволство. Луѓето исто така може да имаат ставови за различни аспекти во однос на нивните работни места, како што е видот на работните активности кои ги извршуваат, нивните колеги.

Понова дефиниција за концептот на задоволство од работата е дадена од страна на Хулин (Hulin) и Џаџ (Judge) (2003) кои истакнуваат дека задоволството од работата вклучува мултидисциплинарна психолошка реакција на работата на поединецот и дека овој личен одговор има когнитивна (евалуациона или за проценка), афективна (или емоционална) и однесувачка компонента. Мерењето на задоволството од работата зависи од степенот до кој се проценуваат афективните чувства во врска со работата или пак когнитивната проценка на работата. Афективното задоволство од работата е субјективна конструкција претставена од емоционалните чувства на поединецот кој тој ги има за својата работа. Оттука афективното задоволство од работата за индивидуалците го рефлектира степенот на задоволство или среќа кое го предизвикува нивната работа во општа генерална смисла. Когнитивното задоволство од работа повеќе претставува објективна и логична евалуација на различните аспекти на работата. Когнитивното задоволство од работата може да биде унидимензионално ако содржи евалиација на само еден аспект на работата, како што е платата или надоместокот за породилно отсуство на

пример или мултидимензионално ако истовремено се оценуваат два или повеќе аспекти на работата. Когнитивното задоволство од работата не го оценува степенот на задоволство или среќа што произлегува од специфичните аспекти на работаат, туку го мери степенот до кој аспектите од работата се судат? Од страна на менаџерите тоа се однесува на тоа дека се на задоволително ниво во споредба на целите кои тие самите ги поставуваат или со други работи. Додека когнитивното задоволство од работата може да помогне да се постигне афективно задоволство од работата, сепак двете конструкции се различни, не се директно поврзани и имаат различни претходници и следбеници.

### **Локовата теорија на вредности како теоретска основа на задоволството од работата**

Задоволството од работата е сложен став кон вклучува одредени претпоставки и верувања за работата, чувства и оценка како евалуациона компонента. Теоретската основа на задоволството од работата ја претставува Локовата теорија на вредности. Според оваа теорија задоволството од работата постои во она мера во која вработените се задоволни со исходот од самата работа. Имено, врз задоволството не влијае само големината на наградата, на пример, туку и тоа која награда се прима, односно дали за вложениот труд работникот ја добива онаа награда и признание кои цени дека треба да ги добие. Локовата теорија наведува дека задоволството од работата зависи од различни фактори. Оваа теорија се смета за важна во однос на концептот задоволство од работата бидејќи се посветува на аспектите од работата кои треба да се променат за вработените да бидат задоволни. Едвин Лок смета дека задоволството е важен несклад помеѓу аспектите на работата кои една особа ги има и оние кои ги посакува.

Задоволството од работата вклучува три главни компоненти:

- ✓ вредности,
- ✓ значење на вредностите и
- ✓ перцепција.

Првата компонента на задоволството од работата – вредностите, Едвин Лок ги дефинира во смисла на тоа што особата свесно или несвесно сака да постигне. Лок прави разлика помеѓу вредностите и потребите наведувајќи дека потребите се објективни барања на телото за одржување во живот. Вредностите, пак од друга страна се субјективни барања кои постојат во човековиот ум.

Друга компонента на задоволството од работата е значењето на вредностите. Луѓето се разликуваат не само по вредностите кои ги имаат, туку и по значењето кое го придаваат на тие вредности, а тие разлики значајно влијаат врз степенот на нивното задоволство од работата. Една особа може да ја преферира сигурноста на работа во однос на друга вредност. Додека некој може да биде заинтересиран да работи работа која е забавна или која им помага на другите. Иако првата особа може да биде задоволна со долготрајното вработување, друга може да пронајде особено мало задоволство во постојаниот работен однос.

Трета компонента на задоволството од работата е перцепцијата. Задоволството од работата и ја рефлектира на нашата перцепција моменталната ситуација на нашите вредности. Меѓутоа, перцепцијата не може да биде целосен ладен одраз на објективната реалност. Кога таа не е совршена, мора да обратиме внимание на гледање на поединците во одредени ситуации за да ги разбереме нивните реакции.

### **Основни причини за задоволство од работата**

Задоволството од работата на вработените претставува особено сложен феномен. На задоволството на вработените влијаат цел спектар на разновидни фактори кои се меѓусебно поврзани. Исто така, факторите за задоволство варираат зависно од организацијата, опкружувањето и општествениот систем. Резултатите од истражувањата како во светот, така и во нашиот регион издвојуваат некои важни заеднички фактори за задоволство на вработените.

Илјадниците студии обработени на тема задоволство од работата во кои се вложени и неколку децении ги идентификуваат факторите од кои зависи тоа дали луѓето ќе бидат или не задоволни од својта работа. Многубројните идентификувани

фактори како причини за задоволството од работата, може да се класифицираат во две широки категории:

- ✓ Фактори кои се организацијата и извршената работа и
- ✓ Фактори кои се однесуваат на личните карактеристики на самиот работник.

### **Организациони фактори на задоволството од работата**

Организациони фактори на задоволството од работата се:

- ✓ Систем на наградување
- ✓ Перцепцираниот квалитет на контролата
- ✓ Децентрализацијата на моќ
- ✓ Работна и социјална стимулација
- ✓ Пријатни работни услови.

*Системот на наградување* во организацијата е директно поврзан со задоволството од работата. Тој се однесува на прашањата за дистрибуција на плата, стимулација и унапредување. Истражувањата покажале дека задоволството од работата се зголемува ако се верува дека платниот систем во организацијата е праведен во поглед на висината на компензациите и во поглед на механизмот кој се користи за одредување на платата. Воедно, мора да се напомене тоа дека перцепцијата за праведност на системот за наградување е поважен фактор од самата висина на платата. Работниците се позадоволни ако перцептираат дека системот за наградување е фер и подеднакво ги третира сите вработени.

*Перцепираниот квалитет на контрола* – востановено е дека задоволството од работата е поголемо доколу луѓето веруваат дека нивните супервизори се компетентни, дека работат во нивни интерес и према нив се однесуваат достоинствено и со почит, а не било како спротивно. Комуникацијата е другиот аспект на висококвалитетната контрола. Во врска со тоа, утврдено е дека луѓето се позадоволни со својата работа кога имаат повеќе можности да комуницираат со своите супервизори.

*Децентрализација на моќта.* Во однос на одлучувачкиот и организационен дизајн, децентрализацијата е ситуација кога поголем број на луѓе, а не само една особа може да носат одлуки. Ако моќта е децентрализирана многу компетентни и соодветни луѓе ќе може слободно да учествуваат во работниот процес и да одлучуваат. Ваквите ситуации го зајакнуваат задоволството од работата. Овој сегмент е тесно поврзан со организационата структура во корелација со стилот на управување. Вработените се позадоволни доколку организацијата е повеќе децентрализирана од аспект на авторитетот на одлучување, отколку тие да партиципираат во донесувањето на одлуки.

*Работна и социјална стимулација.* Многу луѓе се позадоволни од работата ако не се ни премногу ни премалку оптеретени со работата и ако работата е доволно интересна и предизвикувачка. За разлика од оние кои својата позиција ја сметаат за привремена и краткорочна, овај фактор главно важи за поединците кои својата работа ја гледаат како кариера.

*Пријатни работни услови.* Утврдено е дека задоволството од работата се намалува во услови каде има премногу луѓе, во мрачни и бучни средини со екстремни температури и лош квалитет на воздухот.

Покрај овие споменати организациони фактори на задоволството од работата, во литературата, според други автори се бележи дополнување и проширување и со други причини како фактори за задоволство или незадоволство од работата. Имено, покрај другото, се среќава и видот на работа, како организационен фактор. Се смета дека видот на работата директно влијае на задоволството од работата, а со тоа и на однесувањето на вработените. Луѓето се позадоволни ако извршуваат работни задачи кои се ментално предизвикувачки, отколку задачи кои се едноставни и рутински.

### **Лични фактори на задоволството од работата**

Личните фактори за задоволство од работата се оние детерминанти кои се наоѓаат и произлегуваат од самиот човек, како на пример: склад помеѓу личните интереси и работата, работниот стаж и возраста, работната позиција и задоволството

од вкупниот живот и друго. Имено, Личните фактори кои го детерминираат задоволството од работата се:

- ✓ *Некои променливи големини на личноста* ( на пример: самопочит и способност да се поднесе стрес). Истражувањата покажуваат дека луѓето кои поседуваат поголем дел од овие големини ќе бидат позадоволни од работата.
- ✓ *Статус и работен стаж*. Утврдено е дека колку позицијата на една особа е повисоко поставена на организационата хиерахија, толку таа особа е позадоволна со својата работа. Ова задоволство може во извесна мера да се објасни со фактот дека поединците на повисок ранг обично уживаат подобри работни услови и добиваат повеќе награди од луѓето на пониските позиции.
- ✓ *Колку работата со која се занимаваат луѓето е во согласност со нивните интереси?* Утврдено е дека колку што позицијата на луѓето се поклопува со нивните интереси, толку тие се позадоволни со својата работа.
- ✓ *Опишто задоволство од животот*. Работата е дел од секојдневнието и животот. Колку што луѓето се позадоволни со одредени аспекти на својот живот, а не се однесуваат на работата, толку тие ќе бидат позадоволни од својата работа.

### **Ефекти од задоволството од работата**

Вработените во организацијата се една од особено важните интересни групи за чие задоволство менаџментот мора да води сметка бидејќи без задоволни кадри организацијата не може ефикасно и ефективно да ги оствари своите цели. Се претпоставува дека задоволен работник воедно значи и продуктивен работник. Меѓутоа, емпириските истражувања покажале дека односот на задоволството од работата и продуктивноста не е така јасен како што тоа на прв поглед изгледа бидејќи задоволството од работата не влијае само на продуктивноста туку и на другите појави во организацијата како што е отсуството од работа и флуктациите.

Од тие причини се наметнува потребата да се посвети значајно внимание на вкупните ефекти од задоволството од работата, а тоа се:

1. Поголема продуктивност;
2. Помалку отсуства од работа и
3. Помалку флуктуации.

Поголемата продуктивност е значаен ефект на големото задоволство од работата доколку тоа биде резултат на самото задоволство. Меѓутоа, иако логично е да се претпостави дека поголемата продуктивност и поголемото задоволство од работата се во позитивна корелација, сепак некои истражувања покажале дека таа корелација е мала или не е толкава како што некогаш се сметало дека е.

Пореткото отсуство од работа е значаен ефект за високо задоволство на работници, бидејќи задоволството од работата и отсуствата од работното место се во негативна корелација. Помалата флуктуација на вработените во организацијата, пак е добар дел ефект на задоволството од работата. Овие две варијабли исто така се наоѓаат во негативна корелација. Логично е позадоволните работници помалку да отсуствуваат и да го напуштаат извршувањето на работните задачи од задоволните.

### **Мерење на задоволството од работата**

Мерењето на задоволството од работата претставува неизбежен дел од целиот процес на управување со организацијата за целите на позиционирање на претпријатието во целината и неговите организациони делови како во делот на стратешката анализа така и при стратешки избор и промена. Тоа значи дека ефикасен управувачки процес подразбира и ефикасен и ефективен систем за мерење. Успешноста на претпријатието не се мери само со остварениот профит, туку и со задоволените интереси на различните интерни и екстерни групи. Новите концепции за мерење на перформансите на претпријатието се потпираат на претпоставките на мноштвото посебни индикатори и потреби за мерењето на перформансите преку една приоритетна листа на показатели.

Теориските и емпириските анализи на задоволството на вработените укажуваат на големата комплексност на феноменот на задоволство на вработените, како и на мноштво различни фактори кои влијаат на овој феномен. Од друга страна, секоја организација настојува да развие свој единствен систем на мерење кој е базиран пред сè на целите на организацијата. Мерењето на задоволството на вработените во една организација подразбира претходно утврдување на областите на задоволството. Врз основа на теоретските разработки и резултатите од истражувањата во светот може да се одредат клучните области на задоволството на вработените. Во рамките на овие области се дефинираат индикаторите на задоволството, напоменувајќи ја околноста дека бројот на индикатори по областите на задоволство не е ист.

Мерењето на задоволството од работата претставува клучен услов за постигнување на целите за квалитет и паткон деловна извонредност. Со тоа и проблемот на мерење на задоволството од работата сигнализира ориентација на претпријатието спрема квалитетот, постигнување на деловна извонредност на нивните организациони перформанси пред се покусирајќи се на човечкиот потенцијал.

Во рамки на подобрувањето на ефикасноста на претпријатието особено важен предуслов е примената на континуирано мерење на перформансите на задоволството на вработените, особено задоволството од работата. Истражувањата на задоволството на вработените даваат и основа за дефинирање на концептот на мотивација, уважување на потребите и новоата на задоволеноста на потребите во организацијата и основ за превземање активности и мерки за целите на подобрување на задоволството на вработените.

Истражувањата за задоволството од работата опфаќаат и истражување на сигурни и валидни инструменти со кои систематски се мери задоволството од работата. Мерењето на задоволството од работата е всушност мерење на реакциите на работа.

До сега во стручната литература развиени се неколку корисни техники за мерење на задоволството од работата вклучувајќи:

1. *Рејтинг скали и прашалници.* Оваа техника содржи прашања со кои им се овозможува на луѓето да ги искажат своите рекации на својата работа. За мерење на задоволството од работата најмногу се користат прашалниците во кои се пополнуваат особено специјализирани рејтинг скали. За оваа потреба се развиени неколку рејтинг скали, а тие во голема мера се разликуваат по форма и обем. Еден од најпопуларните мерни инструменти е индексот на описот на работата. Луѓето одговараат дали секој од поголемиот број наведени придавки опишуваат одредени аспекти на нивната работа или не. Прашањата од овој индекс се однесуваат на пет различни аспекти на работата:

- ✓ На самата работа;
- ✓ На платата;
- ✓ На можноста за напредување;
- ✓ На супервизијата (контролата) и
- ✓ На луѓето (колегите).

Друг мерен инструмен кој прилично се користи Минесота прашалникот за задоволство. Испитаниците кои ја пополнуваат оваа скала го оценуваат степенот на задоволство или незадоволство од различни аспекти на својата работа (на пример, платата, можноста за напредување). Колку што е поголем бројот на бодови, толку степенот на задоволство од работата е поголем.

2. *Критични инциденти.* Поединците ги опишуваат оние случувања кои се однесуваат на нивната работа, а кои по нивно мислење се посебно задоволувачки или незадоволувачки. Потоа се прегледуваат нивните одговори за да се утврдат основните теми.

3. *Интервјуа и состаноци.* Опфаќаат разговори со работниците кои се водат на принцип “лице во лице”. Со директното испитување на луѓето за нивните ставови може да се постигнат многу подобри и подетални резултати отколку кога би се користеле крајно рутински прашалници. Со внимателно поставување на прашања на работниците и систематско бележење на нивните одговори да се утврдат причините за различните ставови према работата. Понекогаш интервјуата се водат на таков начин што работниците “се отвараат како книга” и разговараат за важни жалби и бриги. Важно е ваквите разговори да се водат стручно и во

средина во која ќе може слободно да се зборува, без страв, на начин на кој ќе може да се констатираат такви проблеми кои инаку не би биле воочливи.

### **Задоволство од работата и мотивација**

Да се разбере неkritичната важност на луѓето во организацијата значи да се признае дека човечкиот елемент и организацијата се синоними. Успешните организации не гледаат на капиталните инвестиции, туку на вработените, како основен извор на подобрување, успешност и конкурентност. Една организација е ефикасна до степенот до кој ги постигнува своите цели. Со цел да се направат вработените задоволни и посветени на своите работни задачи, во академски и истражувачки кругови постои потреба за силна и ефективна мотивација на различни нивоа, и институции.

Мотивација е основен психолошки процес. Една неодамнешна сеопфатна анализа базирана на податоци констатира дека проблемите со конкурентноста во голема мера се мотивациони по природата. Заедно со перцепцијата, личноста, ставовите и учењето, мотивација е многу важен елемент на однесувањето. Сепак, мотивација не е единственото објаснување за однесувањето. Таа се поврзува со актите на другите когнитивни процеси. Мотивирачки е менаџментот процесот кој влијае врз основа на познавање на она што ги тера луѓето да функционираат (Luthans, 1998). Мотивација и мотивирањето, двете во сооднос со спектарот на свесното човековото однесување е некаде помеѓу двете крајности на рефлексни активности и научени навики.

Лутанс (Luthans, 1998) тврди дека мотивацијата е процес кој го предизвикува, енергизира, насочува и одржува однесувањето и перформансите. Тоа е процес на поттикнување на луѓето за акција и постигнување на саканата цел. Еден од начините за поттикнување на луѓето е да се осигура ефективна мотивација, што ги прави работниците позадоволни и посветени на својата работа. Парите не се единствениот мотиватор. Постојат и други стимуланси кои можат да послужат и како мотиватори.

Специфичните ставови на вработените во врска со задоволството од работата и организациската посветеност е од главен интерес во областа на организациско однесување и практиката на управување со човечките ресурси. Ставот има директно влијание врз задоволството од работата. Организациската посветеност, од друга страна, се фокусира на нивните ставови кон целата организација. Иако е пронајдена силна врска помеѓу задоволството и посветеноста, едно поново истражување дава повеќе поддршка на идејата дека посветеноста предизвикува задоволство.

Задоволството од работата на вработените и нивната мотивираност да работат ефикасно се од суштинско значење за организации да постигне одржливост и да остане конкурентна во областа во која работи. Постојат дефинирани врски помеѓу тоа како вработените се мотивирани на работното место и нивното ниво на задоволство од работата. Менаџерите треба да се трудат да го зголемат работното задоволство и мотивацијата на вработените, што треба да се очекува да резултира со подобро извршување на работата и зголемена ефикасност. Концентрацијата на позитивен ентузијазам, оптимизам, задоволство и чувство на тимска работа се клучот на развитокот на компанијата.

Односот на задоволството од работата и мотивацијата на вработените се сведува на следниве врски:

- **Посветеност.** Посветеноста на вработените се зголемува кога работникот се чувствува мотивиран и задоволен во својата работа. Врската помеѓу мотивацијата и задоволството, според тоа, се илустрира со заложбата која работник ја покажува кон неговата компанија. Затоа, мотивација плус задоволство од работата е еднакво на посветеност.
- **Различни пристапи.** Различниот пристап кон работата го задржува интересот за забележително зголемувајќи ја мотивацијата и задоволството од работата. Проширувањето на мотивацијата и задоволството од работата е една од најтешките задачи на менаџментот. Ова може, сепак, да се подобри ако менаџерите пристапуваат кон проблемот со согледување на желбите и потребите

на своите вработени, со користење на тоа знаење, за кога е можно да се зголеми мотивацијата. Кога работодавецот ќе ги согледа напорите на работникот за изнаоѓање на нови начини за да бидат попродуктивни, тие ќе бидат инспирирани да ги следат тие акции.

- **Чувство на вредност.** Важна е перцепцијата на работникот дека неговата ментална перспектива е вредна за компанијата. Поттикнување на чувство на вредност кај вработените е средство за зголемување на мотивацијата и задоволството на работа.
- **Оптимизам.** Постои природна врска помеѓу оптимизмот, мотивацијата на вработените и задоволство од работата. Лидери на работното место треба да зрачи со оптимизам, особено во време на промени или тешки околности за да бидат мотив на нивните вработени да го следат примерот. Тоа може да одземе доста време, но таквиот напор е апсолутно вреден.

### **Задоволството од работата и самоактуелизацијата**

Маслов кажал: “Во однос на потребата за самоактуелузација, дури и ако сите потреби се задоволени, ние многу често очекуваме дека наскоро ќе се развијат нови незадоволства и немири, ако особата не го работи она за што е способна. Музичарот мора да свири, сликарот да црта, писателот да пишува. Што човекот може да биде, тој тоа и мора да биде. Таа потреба може да ја наречеме самоактуелизација”. (Maslow 1954). Маслов во своето класично психолошко дело “Мотивацијата и личноста” ја опишува хиерархијата на потреби за кои смета дека се вродени во секој човек и дека токму потребите управуваат со неговото однесување. Често прикажувајќи ги како пирамида чиј темел се физиолошките потреби, Маслов, самоактуелизацијата ја поставува на самиот врв на пирамидата на потреби.

Шелдон (Sheldon), Елиот (Elliot), Ким (Kim) и Касер (Kasser) развиле прашалник за 10те основни потреби на човекот во кои значајно место и придаваат токму на самоактуелизацијата определувајќи ја како развивање на своите најдобри

потенцијали. Поседувањето на можноста да се развиваат личните потенцијали на вработениот на работното место е исклучително важен елемент на исполнувањето на високо ниво на задоволство од работата.

### **Задоволство од работата и приврзаноста кон организацијата**

Актуелноста на проблемот на задоволство од работата и организациската посветеност се особено изразени во ова време на брзи промени што е една од карактеристиките на модерните движења на економско, технолошко и политичко ниво. Бројноста на трудовите работите од областа на задоволство од работата и организациската посветеност, особено во високо развиените земји, јасно ја одразува важноста на изучувањето на ова важно прашање.

Прегледот на стручната литература и истражувањата од областа покажува дека задоволството од работата и организациската посветеност се меѓусебно поврзани феномени кои влијаат едни на други. Вработените кои се задоволни од работата се повеќе посветени на нивната организација, и обратно. Покрај тоа, повеќето теоретичари и истражувачи сметаат дека овие два феномени се поврзани со отсуство од работа и флукуација и дека вработените кои се незадоволни од својата работа и кои се помалку посветени на нивната организација се склони на отсуство од работа и смена на персоналот.

Со цел подобрување на управувањето со човечките ресурси и зголемување на задоволството од работата и посветеност на организацијата, многу автори ги истражувале организациите со различна организациска култура, структура, стратегија, големината, формата на сопственост, национална култура и слично. Тие откриле разлики во ангажираноста и посветеноста кон организацијата на набљудуваните вработени во зависност од набљудуваните варијабли. Исто така, да обезбедуваат теоретски и практични знаење за менаџментот со човечки ресурси (Holt, 1996, Holt, Kabanoff, 1995, Huselid, 1995, Jackson, Schuler, 1995, Jackson, Schuler, Rivero, 1989, Toulson, Holt, Campbell, 1998). Докажано е влијание на различните организациони форми на задоволство од работата, мотивацијата и лојалноста на вработените. На пример, вработените на непрофитните организации

се многу повеќе мотивирани, позадоволни со своите работни места и повеќе лојални на нивната организација во споредба со вработените во државните организации (Borzaga, Tortia, 2006). Организациската култура влијанија на задоволство од работата и посветеноста на организацијата, така што влијае на создавањето на знаење и мислења на нејзините припадници, главно, преку процес на социјализација (Hsu, 2009, Draffe, 2009, Rosete, 2006) Покрај тоа, вработените се позадоволни од своите работни места и повеќе посветени на организацијата ако нивните вредности се складни со вредностите на нивните претпоставени или со доминантните вредности на организацијата (Box, Odom, Dunn, 1991, Meglino, Ravlin, Adkins, 1989, O'Reilly, Chatman, Caldwell, 1991) и доколку културата во организацијата е подржувачка и иновативна (Lok & Crawford, 2001). Вработените се позадоволни од нивната работа и работат повеќе во прилог на организација ако можат да учествуваат во процесот на донесување на одлуки (Lambert, Paoline, Hogan, 2006, Stohr, Lovrich, Monke, Zupan, 1994, Wright, Saylor, Gilman, Camp, 1997) и ако има праведен однос подеднакво за сите вработени (Greenberg, 1990, Lambert, 2003, Lambert, Hogan, & Barton, 2002b). Покрај тоа и организациската култура и стилот на лидерство влијаат врз задоволството од работата и посветеноста на организација (Lok, Crawford, 1999). Приврзаноста кон организацијата и задоволството од работата спаѓаат помеѓу главните детерминанти на организациските карактеристики, нивната ефикасност (Lok, Crawford, 2003) и ефективност (Schein, 1965, Steers, 1975). Според некои автори организациската комуникација влијае задоволство од работата и посветеноста на организацијата (Trombetta, Rogers, 1988) како и спроведувањето на тренинзи и обука (Griffeth, Hom, Gaertner, 2000, Yu, Egri, 2005). Ако е поголемо задоволството од работата и приврзаноста кон организацијата тогаш е и подобро организациското однесување на вработените. (Schappe, 1998).

## **КОНЦЕПТ НА ЕМОЦИОНАЛНА ИНТЕЛИГЕНЦИЈА**

Емоционалната интелигенција е релативно ново подрачје во психологијата и нов предмет на психолошките истражувања. Во последните 12 години на големо привлекува интерес кај медиумите, постана честа тема во книгите и весниците од

кои најпозната е онаа на Даниел Големан (Daniel Goleman), предавач на американскиот универзитет Харвард и дописник на Њу Јорк Тајмс под наслов „Емоционална интелигенција”.

Емоционалната интелигенција прв пат се појавува во научната литература во раните деведесетти, за што се заслужни авторите на концептот Питер Саловеј (Peter Salovey) од универзитетот Јел и Џон Мајер од универзитетот Њу Хампшир. Тие ја определија емоционалната интелигенција како склоп на способности кои би требало да придонесат за што поточна проценка и изразување на своите емоции, како и проценка на туѓите емоции и употребата на емоциите во мотивацијата, планирањето и постигнувањето на целите во животот. Понатаму, емоционалната интелигенција означува тип на интелигенција која вклучува способност за процесирање на емоционалните информации. Емоциите се организиран ментален одговор на случувањата, а вклучуваат психолошки, искуствени и когнитивни аспекти. Особено е важно тоа што емоциите обично се јавуваат во контекст на односите. Како што се менува односот спрема друга особа или објект, се менуваат и емоциите према таа особа или објект. Без разлика дали тие односи се вистински, складирани во сеќавањата или замислени, попратени се со осетни сигнали кои ги нарекуваме емоции.

Емоционалната интелигенција се однесува на способноста за препознавање на значењето на емоциите и нивните врски, користењето на емоциите како темел на разбирањето и решавањето на проблемите. Исто така, вклучува користење на емоциите за подобрување на когнитивната активност. Од аспект на емоционалната интелигенција, оние кој поседуваат такви способности се сметаат за добро прилагодени и емоционално вешти поединци, додека пак оние кој не ги поседуваат во доволна мера може да бидат оштетени во емоционалното и социјалното функционирање.

Концептот на емоционална интелигенција е продолжување на една од двете традиции на начинот на гледање на односот помеѓу емоциите и логичкото мислење во психологијата. Една традиција го застапува стојалиштето дека емоциите и логичкото мислење се контрадикторни едни на други, односно дека емоциите им пречат, погрешно ги насочуваат и изразито негативно влијаат на обидите за

рационално функционирање на човекот. Наспроти оваа, друга традиција го застапува стојалиштето дека емоциите се дел од логичкото мислење и дека значајно придонесуваат за интелигенцијата и воопшто за квалитетот на функционирањето во многу аспекти на животот. Авторите на концептот истакнуваат дека е особено важно да се разбере тоа дека емоционалната интелигенција не ја исклучува интелигенцијата, дека таа не претставува „победа на главата над срцето” – туку станува збор за единствен спој на едното кон другото. Емоционалната интелигенција го комбинира афектот со когниција, а емоциите со интелигенцијата.

Постоечките истражувања сугерираат дека емоционалната интелигенција веројатно ќе завземе место низ другите важни психолошки варијабли како предвидувач на различните фактори на успешност во работата, во школо и дома. На пример, повисоките степени на емоционалната интелигенција може да предвидат намалена веројатност од проблеми со дрога или насилство.

Општата интелигенција се однесува на вкупниот капацитет на особата за прилагодување низ ефективно размислување и процесирање на информации. Постојат многубројни пристапи и модели кои се обидуваат да ја опишат природата на интелигенцијата и нејзините функции. Некои од нив содржат конструкти кои се концептуално поврзани со конструктите на емоционалната интелигенција.

Еден од таквите конструкти е социјалната интелигенција, од која, според многу, прозлегува емоционалната интелигенција. Уште во 1920 година Торндајк (Thorndike) ја поделил интелигенцијата на апстрактна (вербална), механичка (видна – просторна) и социјална. Социјалната интелигенција ја дефинирал како „способност за разбирање на мажите и жените, момчињата и девојчињата – мудро делување во меѓучовечките односи. Врз основа на Торндајк-овата апстрактна дефинија за социјалната интелигенција конструиран е стандардизиран инструмент за мерење на индивидуалните разлики во овој конструкт. Но, и покрај научните интереси и бројните обиди да се дефинира и измери социјалната интелигенција во изминатите осум децении, тие обиди биле неуспешни. Иако дефинирањето се чинело доволно лесно, мерењето се покажало скоро како несовладлива задача. Освен тоа, социјалната интелигенција е проучувана помалку од другите видови на

интелигенција, бидејќи се чини дека е најтешко теоретски и емпириски да се одвои од другите.

И теоријата на Стернберг (Sternberg) за социјална интелигенција завзема свое значајно место. Стернберг врз основа на своите истражувања кои покажале намалување во секојдневните ситуации бара поинакви способности од оние кои се мерат со класичните тестови за интелигенција. Покрај аналитичката и креативната интелигенција Стернберг ја вклучува и практичната. Тој смета дека содржина на поголемиот дел од тестовите со кои се проценува академската интелигенција се аналитичките проблеми кои се јасно дефинирани, ги содржат сите информации кои се потребни за да може да се решат тие проблеми и имаат само едно решение до кое може да се дојде само по еден пат. За разлика од аналитичките проблеми, практичните проблеми бараат препознавање и формулирање на проблемите кои се слабо дефинирани, не ги содржат сите потребни информации, имаат повеќе прифатливи решенија, како и бараат претходно искуство, мотивација и личен интерес и заинтересираност.

Кантор (Cantor) и Килстром (Kihlstrom) 1985 ја предлагаат социјалната интелигенција како единствен конструкт за разбирање на личноста. Според нивното мислење решавањето на социјалните проблеми е средишен процес кој го подржува социјалното однесување. Мајер и Гехер (Geher) (1996) предлагаат дека, наместо заради проблемите во дефинирањето и операционализацијата, да се отстапи од конструктите на социјалната интелигенција и соопцијалната интелигенција да се подели на емоционална и мотивациска интелигенција. Мотивациската интелигенција би вклучила разбирање на различните облици на мотивација како што се потребата за постигнување, припаѓање и моќ, како и разбирање на она што Стернберг го нарекуваат „знаење кое се подразбира“ ("tacit knowledge") и го дефинират како „делување насочено од знаење научено без непосредна помош од други, кое на особата и овозможува да ги постигне целите од особена важност“. Емоционалната интелигенција би вклучила препознавање на своите и туѓите емоции, резонирање за емоциите и информациите поврзани со нив како и процесуирање на емоционалните информации како дел од општите способности за решавање на проблемите.

Концептот на емоционална интелигенција силно се поклопува со поимот на социјална интелигенција на Гарденер (Gardener) кој тој ја одредил како тип на лична интелигенција. Тој, имено во својот модел на повеќестепена интелигенција помеѓу седумте вброил и други два облици на лична интелигенција. Покрај, музичката, телесно-кинестетичката, логичко-математичката, лингвистичката и спацијалната во категоријата интелигенции ги вбројува и интерперсоналната, како и интраперсоналната интелигенција. Интраперсоналната интелигенција ја дефинирал како способност за пристап во својот емоционален живот, идентификување, опишување и разликување на сопствените чувства, односно нивната симболичка претстава. Интерперсоналната интелигенција ја дефинирал како способност за препознавање на расположението, намерите и желбите на другите луѓе.

Интелигенцијата во разбирањето на однесувањето и неговото значење се појавува во моделот на интелигенција Гулфорд (Guilford) (1959) кој се темели на сите можни комбинации на трите главни фактори:

- а) операции (когниција, меморија, дивергентна продукција, конвергентна продукција и евалуација);
- б) содржини (фигурални, семантички, симболички и односни) и
- в) производи (единици, класи, состави, трансформации и импликации).

Понатаму, секоја интелектуална активност се состои од содржини, операции и производи. Секоја од четирите вида интелигенција (односно категории на содржење информации) опфаќа по 30 способности (6 производи помножено со 5 операции). Фигуралните, семантичките и симболичките содржини во голема мера се однесуваат на апстрактните материјали содржани во стандардните тестови на интелигенција. Меѓутоа, притоа се занемаруваат конвенционалните тестови и се чини дека се поврзани со социо-емоционалната интелигенција. Особено, емоционалната интелигенција се поклопува со когнитивните бихевиорални содржини (способност за идентификување на внатрешната состојба на поединецот, интерпретација на последиците од социјалното однесување итн). Често тестовите формирани за мерење на тие способности потсетуваат на бихевиоралните мерки на емоционалната интелигенција. Од 30те можни фактори на истражувањето на

социјалната интелигенција Гулфорд и соработниците потврдиле постоење на оние 12 кои се однесуваат на когнитивната и дивергентна продукција.

Емоционалната интелигенција може да ја сместиме и во теоријата за флуидна и кристализирана интелигенција која ја предложуваат Кател (Cattell) (1971), Хорн (Horn) (1988) и нивните соработници. Истражувачите сметаат дека емоционалната интелигенција претставува дел од кристализираната интелигенција, а своето мислење го темели на претпоставката дека проценката, експресијата, регулацијата и користењето на емоциите се развиваат низ искуство и социјална интеракција на ист начин како и другите психолошки патеки на кристализираната интелигенција. Некои концепции на емоционалната интелигенција се прилично широки и вклучуваат распон на адаптивни карактеристики поврзани со емоциите, додека пак другите ги нагласуваат когнитивните елементи, како што се одлучувањата во расудувањето и памтењето. Понатаму, истражувачите ја концептуализирале емоционалната интелигенција и како способност и како црти на личноста.

Мајер, Карузо (Caruso) и Саловеј (1999,2000) предупредија на тоа дека е потребна внимателна анализа за да се утврди што е, а што не е дел од емоционалната интелигенција. Мајер и соработниците направиле разлика помеѓу различни модели на емоционалната интелигенција кои се појавуваат во стручната литература, така што ги поделиле во два дела:

А) модели на ментални способности – се фокусираат на способноста за перцепирање на афективни информации и

Б) мешовити модели – ја концептуализираат емоционалната интелигенција како разновиден конструкт кој ги вклучува аспектите на личноста, како и способноста за перцепција, ослободување, разбирање и управување со емоциите, како и мотивациските фактори и афективните диспозиции.

### **Моделот на Мајер и Саловеј**

Моделот кој најчесто се наведува во трудовите посветени на теми поврзани со емоционалната интелигенција, кој емоционалната интелигенција ја третира како

збир на ментални способности е моделот на Мајер и Саловеј. Во својата прва верзија од 1990 година вклучувал три нивоа на способности и тоа:

А) проценка и изразување на емоциите кај себе и кај другите;

Б) регулација на емоциите кај себе и кај другите и

В) користење на емоциите во адаптивни цели.

Опишаниот модел воглавно имал хеуристичка вредност и претставува прв обид за концептуализација на оваа конструкција. Се обидува да ги интегрира сознанијата од различни подрачја на психологијата. Важно е тоа што способностите кои ги содржи вклучуваат концептуално сродна процесна обработка на емоционалните информации што ги прави неподобни за минимално ниво на компетентност и интелигентно функционирање.

Првата дефиниција за емоционална интелигенција која ја претставиле авторите на овој модел била следната „способност за следење на своите и туѓите чувства и емоции и употреба на тие информации во размислувањето и однесувањето.

После неколку години истражувања и теоретско усовршување на првобитниот модел на емоционална интелигенција, истите автори објавиле друга верзија на конструкцијата во која се внесени некои промени, па дури предложиле и ревидирана дефиниција според која „емоционалната интелигенција вклучува способност за запазување, проценка и изразување на емоциите, способност за сфаќање и генерирање на чувствата кои го олеснуваат мислењето, способност за разбирање на емоциите и знаење за емоциите и способност за регулирање на емоциите за целите на промовирање на емоционалниот и интелектуалниот развој”.

Друга верзија на конструкцијата е проширена за едно ниво на способност и е прикажана во облик на дијаграм, така што четирите гранки на дијаграмот се подредени од едноставни психолошки процеси кон повисоки психолошки интегрирани процеси. Секоја гранка има четири репрезентативни способности. Способностите кои се јавуваат на релативно рана фаза од развојот се наоѓаат на левата страна од гранката, а оние кои се развиле подоцна на десната. Од луѓето со висока емоционална интелигенција се очекува брзо да напредуваат низ

споменатите способности и да ги совладуваат во поголем број.

Во продолжение се опишани поединечните нивоа на способности кои се преставени во моделот на Мајер и Саловеј.

### **Перцепција, проценка и изразување на емоциите**

Ова најниско ниво ги претставува способностите и вештините на особата точно да воочи одредена емоционална форма. Така децата веќе научиле да ги идентификуваат сопствените и туѓите емотивни состојби, дури и да ги разликуваат. Како што растат децата, така тие имагинативно припишуваат чувства и на живите и на неживите појави. Тоа имагинативно мислење може да му помогне да детето да изведе општ заклучок од себе спрема другите.

Зрела особа знае внимателно да ги следи внатрешните чувства. Примерно развиената и самостојна особа во развојот почнува да ги оценува емоциите таму каде што тие може да се изразат – во другите луѓе, во архитектурата, во уметничките дела итн. Ова ниво на способности вклучува и можност за прецизно изразување на чувствата и потребите кои го опкружуваат тоа чувство. Бидејќи емоционално интелигентните поединци ги познаваат изразувањето и појавувањето на емоциите, тие воедно се чувствителни и на манипулативни изрази.

Накратко, овој аспект на емоционалната интелигенција влијае на свесноста на поединците за сопствените емоции и мисли кои се однесуваат на емоциите, на нивното меѓусебно разликување, како и на способноста за адекватно изразување на емоциите.

**4ти ниво: РЕФЛЕКСИВНА РЕГУЛАЦИЈА НА ЕМОЦИИТЕ ВО ПРОМОЦИЈА НА ЕМОЦИОНАЛНИОТ И ИНТЕЛИГЕНТЕН РАЗВОЈ**

|                                                                               |                                                                                                      |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Способност за отвореност за чувствата – и за згодните и за незгодните чувства | Способност за рефлексивно одвојување од емоциите зависно од проценетата информативност или корисност | Способност за рефлексивно следење на емоциите во однос на себеси и на другите како и препознавање на тоа колку емоциите се типични, јасни, влијателни или одмерени | Способност за управување со своите и тужите емоции, ублажување на непријатните и засилување на пријатните емоции, без намалување или пренагласување на информациите кои ги пренесуваат |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**3то ниво: РАЗБИРАЊЕ И АНАЛИЗА НА ЕМОЦИИТЕ: СПОРЕДБА НА ЕМОЦИОНАЛНИТЕ ЗНАЕЊА**

|                                                                                                                                  |                                                                                                                |                                                                                             |                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Способност за именување на емоциите и препознавање на односот помеѓу зборовите и самите емоции (пример помеѓу допаѓање и сакање) | Способност за интерпретација на значењето кое го пренесува емоцијата (пример дека тагата е поврзана со загуба) | Способност за разбирање на сложените чувства (пример истовремено чувство на љубов и омраза) | Способност за препознавање на веројатните премини помеѓу емоциите како на пример преминот од лутина во задоволство и од лутина во срам |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**2ро ниво: ЕМОЦИОНАЛНО ФАЦИЈАЛНИ МИСЛЕЊА**

|                                                                                          |                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Емоциите го одредуваат мислењето така што го насочуваат вниманието на важните информации | Емоциите се доволно јасни и достапни така што помагаат за рассудување и памтење на случувањата кои се во врска со различните емоции | Промената на расположението ја менува перспективата на поединецот од оптимистичка до песимистичка поттикнувајќи разбирања на различните погледи на иста ситуација | Емоционалната состојба ги олеснува пристапите кон специфичните проблеми, радоста го олеснува индуктивното мислење и креативноста |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**1во ниво: ПЕРЦЕПЦИЈА, ПРОЦЕНКА И ИЗРАЗУВАЊЕ НА ЕМОЦИИТЕ**

|                                                                                        |                                                                                                       |                                                                                    |                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Способност за забележување на емоциите во нечија телесна состојба, чувство или мислење | Способност за забележување на емоциите кај другите луѓе, во уметничките дејности, јазици и однесувања | Способност за точно изразување на емоциите како и потребите поврзани со тие емоции | Способност за разликување на точноста од неточноста односно вистинското од лажното изразување на емоциите |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Слика 1. Ревидиран модел на емоционална интелигенција поставен од Мајер и Саловеј 1997. (Mayer i Salovey, 1997)

### **Емоционална фацилитација на размислувањето**

Ова друго ниво вклучува способност емоциите да се користат на начини кои ги олеснуваат интелектуалните процеси. Емоциите воведуваат приоритети во мислењата со што се насочува вниманието на важни информации. Тие се доволно живописни и достапни, па по потреба може да се повикаат на нив како помош во проценката и памтењето на случувањата. Ако успееме да се соживееме со некое случување или чувство особата чија приказна ја следиме, ќе можеме лесно да се снајдеме и одлучиме (за поповолен исход) во слични ситуации со кои ќе се најдеме подоцна во животот. Промените во расположението ја менуваат перспективата на поединецот од оптимистичка до песимистичка, како и поттикнуваат да се земат во предвид различни стојалишта. Различните видови на расположение ги олеснуваат различните видови на работа и различните облици на заклучување.

Накратко, оваа компонента на емоционалната интелигенција вклучува асимилирање на основните емоционални искуства во менталниот живот. Ставањето на емоциите во функција на целите е неопходно за селективно внимание, самоследење, самомотивирање итн.

### **Разбирање и анализирање на емоциите - користење на емоционалното знаење**

Третото ниво вклучува способности за разбирање на емоциите и употреба на емоционалното знаење. Така, детето започнува да ги забележува сличностите и разликите на пример помеѓу симпатијата и љубовта или помеѓу нетрпеливоста и бесот. Подоцна се јавуваат и способноста за толкување на значењето кое го пренесува емоцијата со обзир на односите, на пример дека тагата ја следи загуба, т.е. способност за разбирање на сложените чувства. Детето воочува дека во некои ситуации може истовремено да се јават и спротивни емоции (на пример љубов и омраза) како и тоа дека со комбинација на различни емоции се добиваат нови квалитети (на пример надежта е спој на верба и оптимизам).

Кај зрелите поединци се јавува способност за препознавање на веројатните премини помеѓу емоциите, како што е преминот од бес во задоволство или од бес

во срам. Познавањето на текот на развојот на чувствата во меѓусебните односи е важен елемент на емоционалната интелигенција.

Емоционалното знаење почнува да се стекнува во детството и се усовршува целиот живот, а луѓето обично се согласуваат со своите мислења за тоа што ги предизвикува одредени емоции. Накратко, оваа компонента се однесува на истакнување на законитостите на појавување на специфични емоции, а исто така и на разбирање на емоционалните проблеми, како што е знаењето за тоа кои емоции се слични и во кои релации се истите.

### **Рефлексивна регулација на емоциите за целите на емоционален и интелектуален развој**

Најсложено ниво на емоционална интелигенција е свесната регулација на емоциите која води кој емоционален и интелектуален напредок. Темелната способност на ова ниво е отвореноста спрема емоциите, било да се пријатни или непријатни. Единствено ако особата е свесна за своите чувства и отворена спрема нив, може за нив и нешто да научи.

Како што детето расте, тоа се учи на емоционална социјализација односно на селективно изразување на емоциите зависно од информациите и судовите за соодветноста односно социјалните норми. Имено, се развива способност за рефлексивно вклучување во емоциите или исклучување од нив зависно од оценките на нивната информативност или корисност. Особата која ја поседува оваа способност е емоционално зрела која во различни ситуација реагира адекватно и со „ладна глава“. Ова ниво на емоционална интелигенција вклучува и способност за рефлексивно следење на емоциите во однос на себе и на другите како и препознавање на тоа колку се тие јасни, типични, влијателни или разумни, односно мета – евалуација.

Најсложената способност на највисокото ниво на емоционална интелигенција според овој модел, е способноста за управување со емоциите во себе и кај другите со ублажување на негативните емоции и засилените позитивни, а да не се намали или зголеми информацијата која тие ја пренесуваат.

Овој аспект ја подобрува социјалната адаптација и решавањето на проблемите бидејќи вклучува знаење за тоа како поединецот да се смири после стресни чувства или како да се олеснат стресните емоции кај другите луѓе.

Покрај овој модел кој емоционалната интелигенција ја третира првенствено како збир на ментални способности, ќе биде накратко опишан еден за кој се смета дека е исклучително популарен и значаен од мешовитите модели во кој способностите вклучуваат и некои други некогнитивни својства, а тоа е моделот на Големан од 1995 година.

### **Големанов модел на емоционална интелигенција**

Даниел Големан издвоил некои делови од теоријата на Мајер и Саловеј и ги претворил во бестселер со наслов „Емоционална интелигенција“. Тој го проширил значењето на терминот надвор од неговото оригинално значење и ја дефинирал емоционалната интелигенција како:

- Познавање на сопствените емоции;
- Управување со емоциите;
- Самомотивирање;
- Препознавање на емоциите кај другите и
- Снаоѓање во врските.

Така во моделот на Големан за емоционална интелигенција се вклучени конструкции како што се оптимизмот, мотивацијата, свесноста, социјалната концепција, како и специфична социјална и комуникациска вештина. Додека пак, според Рувен (Reuven) Бар-Он емоционалната интелигенција вклучува „низа на персонални, емоционални и социјални компетенции и вештини кои влијаат на нечијата способност да успее во соочувањето со барањата и притисоците на околината“.

Неговиот концепт на емоционална интелигенција вклучува:

- Интерперсонални компоненти
  - емоционална самосвест;
  - упорност;

- самопочит;
- самоактуелизација;
- независност
- интерпесонални компоненти
  - емпатија;
  - интерпесонален однос;
  - социјална одговорност
- компоненти на прилагодливост
  - решавање на проблеми;
  - објективност во проценката;
  - флексибилност
- компонент на управување со стрес
  - толеранција на стрес;
  - контрола над импулсивноста;
- компоненти на општо расположение
  - среќа;
  - оптимизам

### **Заклучоци за претставените модели на емоционална интелигенција**

За разлика од моделот на Мајер и Саловеј кој ја третира емоционалната интелигенција како збир на ментални способности, моделите на Големан и Бар-Он освен способностите ги третираат и различните аспекти на личностите, мотивациските фактори, вештините за снаоѓање во интерперсоналните односи, различните социјални вештини и слично. Некои автори сметаат дека таквите мешовити модели на емоционалната интелигенција се прешироки, па дека не е оправдано неинтелектуалните карактеристики да се наречат интелигенција. Заради тоа моделот на Мајер и Саловеј во истражувањето на емоционалната интелигенција, се чини научно оправдан.

Без оглед на одредените разлики во пристапот кон концептот на емоционалната интелигенција, општата и заедничка идеја на наведените автори за „процесирање на емоционалните информации” е:

а) од друга природа и релативно независна од способностите кои се поврзани со традиционалното сфаќање на интелектуалите потенцијали;

б) посебна класа на способности, а не во состав на преферирани однесувања и

в) силна специфична детерминанта на успех во многу подрачја на животот, која „може да биде поважна од IQ”.

Емоционалната интелигенција, како и многуте други психолошки конструкции е често нејасно дефинирана во литературата што предизвикува збрка помеѓу истражувачите во подрачјето. Бидејќи предложените модели на емоционална интелигенција препотставуваат дека тоа е повеќестепена способност, било потребно да се изнајде начин и методи за проценка на секој од нив. Најголеми обиди за мерење на емоционалната интелигенција направиле авторите на концептот - Мајер и Саловеј. Тие исто така, ги поставиле и критериумите за тоа како е можно веродостојно да се мери и проценува. Истражувањата на емоционалната интелигенција се одвиваат главно на три начини:

1. непосредно проценување на способностите;
2. самопроценка на испитаниците;
3. проценка на другите луѓе.

### **Како степенот на емоционална интелигенција на вработените влијае врз целокупноста на исполнувањето на работните задачи**

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 многуте 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 (исклучувајќи ја емоционалната) 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. Таквиот 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, но и емотивно ладен. Мажите со висока емоционална интелигенција се стабилни, весели, дружељубиви и отворени и 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 тоа го прават на индиректен начин. Жените со висока емоционална интелигенција се говорливи, директно и отворено ги искажуваат своите чувства, имаат добро мислење за себе и за нив животот значи сè. Како и мажите од истиот тип, тие се весели, отворени и своите чувства ги искажуваат на вистински начин, и исто така добро поднесуваат и 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.

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 и 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.

## **Емоционалната интелигенција и работната средина**

Вработените со емоционалните вештини со кои располагаат се главниот линк меѓу работната средина односно организациите и предизвикот кој 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 е менаџерите на човечки ресурси преку одредни постапки и обуки да ги развиваат и негуваат подеднакво и интерперсоналната и интраперсоналната интелигенција кај своите вработени.

## **РЕЛЕВАНТНИ ЕМПИРИСКИ ИСТРАЖУВАЊА**

Широкоразмерното значење на работата и самиот концепт на работното задоволство во науката создале огромна стручна литература посветена на оваа област на менаџментот на човечки ресурси, која според одредени извори достигнува бројка и до 4.000 наслови. Научните факти и теоретските основи добиени од релевантните емпириски истражувања поврзани со задоволството од работата како проблем на истражување, во овој дел од оваа идејна скица ќе бидат цврста теоретска основа за проектирањето на задоволството од работата и емоционалната интелигенција како предмет на истражување проектиран подолу во овој труд.

Во теоријата, се смета дека, прв поимот “задоволство од работа” го вовел теоретичарот Хопок (индустриски психолог), кој го дефинирал како “комбинација на психолошки фактори или фактори на опкружувањето кои влијаат на тоа да вработените речат “Да, јас сум задоволен со работата”. Начинот на кој вработените реагирале во непријатни околности, како и начинот на кој еден вработен поединец се прилагодувал на другите луѓе, положбата, вештините, сигурноста и лојалноста на вработениот, според Хопок биле главните елементи на задоволството од работата.

Меѓу поистакнатите и поважни теоретски основи за поимот и значењето на концептот на работно задоволство, значајно место отпаѓа и на Херцберговата теорија на два фактори. Имено, пред повеќе од три декади Херцберг извршил испитување на повеќе од двеста испитаници сметководители и инженери, пришто внимателната анализа на добиените резултати довела до заклучок дека постојат различни фактори кои влијаат на задоволството или незадоволството од работата. Според Херцберг незадоволството е во врска со условите на работното опкружување класифицирајќи таканаречени хигиенски фактори (или фактори на одржување), додека пак задоволството е условено од факторите кои се однесуваат на самата работа или исходот кој е директна последица на работата, како што е: можноста за унапредување, личен развој, признание, одговорност и успех наречени мотивациони фактори.

Сепак, најголемиот дел од теоретската фела поврзана со концептот на работно задоволство сметаат дека теоретската основа на задоволството од работата ја претставува Локовата теорија на вредности. Според оваа теорија, задоволството од работата постои во онаа мера во која луѓето се задоволни од исходот од самата работа. Колку поединецот добива повеќе од оној исход кој го цени, тој толку ќе биде позадоволен. Значи, на задоволството не влијае само големината на наградата туку и типот на награда која се добива односно дали работникот за својот вложен труд ја добива онаа награда која тој цени дека треба да ја добие. Според оваа теорија, оние работници кои имаат мала плата не мора да бидат незадоволни ако за нив таа плата не е најважниот фактор за задоволство од работата. Ако, на пример, тоа се креативни, млади инженери во развој, тие може да бидат задоволни и покрај малата плата ако на таа работа им се нуди можност за креативна работа, усовршување, учење и унапредување, бидејќи тоа е тоа што тие го ценат во работата.

Локовата теорија на вредности наведува дека задоволството од работата зависи од различни фактори. Имено, според оваа теорија која се смета за теоретска основа на задоволството од работата, за да постои задоволство од работата потребен е важен склад помеѓу оние аспекти на работата кои еден поединец ги има и оние аспекти кои ги посакува. Досегашните релевантни емпириски истражувања покажале дека, колку е поголем тој несклад, толку е помало задоволството. Значењето на оваа теорија пораснува уште повеќе со тоа што го свртува вниманието токму кон оние аспекти на работата кои треба да се променат во корист на зголемено работно задоволство. Притоа, задоволството од работата според Локовата теорија вклучува три значајни компоненти и тоа: вредности, значење на вредностите и перцепција.

Поради унапредување на научните сознанија поврзани со менаџментот на човечки ресурси и зголемување на задоволството од работата на вработените и нивната поврзаност со организацијата, бројни автори истражувале различни аспекти на оваа проблематика во различни организациони услови, структури, стратегии, големини, видови на сопственост и слично. Притоа установиле бројни разлики во ангажираноста и предаденоста кон работата и самата организација

односно субјект во кој што се работи зависно од истражуваните варијабли. Исто така, таквите релеватни емпириски истражувања на теоријата пружаат теоретски и практични знаења за менаџментот на човечки ресурси. Докажано е влијание на различната организациона форма врз задоволството од работата, мотивацијата и лојалноста на вработените. На пример, вработените во непрофитни организации се многу повеќе мотивирани и задоволни од својата работа и полојални на неа во однос на вработените во државните организации. Организационата култура влијае на задоволството од работата, така што влијае врз создавањето на знаења и мислења кај нејзините припадници, најмногу низ процесот на социјализација. Понатаму исто така, релеватни истражувања докажале дека вработените се позадоволни од работата доколку нивните вредности се складни со вредностите на нивните претпоставени.

Прегледот на странска литература укажува на голем број на истражувања поврзани со задоволството од работата и/или приврзаноста на вработените во образовните институции. Резултатите од поединечните истражувања покажуваат на поврзаноста кон организацијата и задоволството од работата во образовните институции. Во истражувањето на задоволството од работата и поврзаноста кон организацијата на наставниот кадар се дошло до следните резултати. Наставниот кадар е позадоволен со внатрешни отколку со надворешни фактори. Со внатрешните фактори позадоволни се вработените кои предаваат во пониските одделенија и жените наставници, наставниот кадар во пониските одделенија е позадоволен со статусот, платата и работните услови во однос на кадарот од повисоките одделенија и образовни нивоа.

Истражувањата на задоволството од работата и организационата поврзаност кај вработените во образовните институции дошле до значајни фактори кои влијаат на поврзаноста на наставниот кадар, како и на нивното задоволство од работа, меѓу кои фактори авторите ги сврстуваат и организационите фактори, како што е поддршката од раководството, одсуството од стрес и конфликт и работна недвосмисленост. Истражувањата спроведени меѓу факултетите го докажале тоа дека според Мејер и Ален постојат три компоненти на организациска поврзаност. Од друга страна пак, одредени автори докажале разлика во задоволството кај

вработените во државните и приватни образовни институции особено при испитувањето на димензиите природа на работата (самата работа) и надзорот. Според авторите, вработените во приватните институции се позадоволни од нивните колеги во државните образовни институции.

Втората варијабла на ова истражување е емоционалната интелигенција. Темелите на првиот обид за концептуализација на оваа конструкција, претставува обид да се интегрираат знаења од различни подрачја на психологијата и е од суштинско значење дека сличностите што ги содржат концепциски сродните процеси вклучуваат обработка на емоционални информации кои се неопходни за минималното ниво на компетентност и интелигентно функционирање, ги поставиле Мајер и Саловеј во 1997 година. Според нив, емоционалната интелигенција вклучува способност за брзо воочување, проценка и изразување на емоциите и генерирање на чувствата кои го олеснуваат мислењето, како и способноста за разбирање на емоциите во целите на промоција на емоцијата и интелектуалниот развој. Тоа довело до развој на нови подрачја на испитување, особено во доменот на едукативната психологија, интерперсоналните односи, развојот на кариерата, лидерството и друго.

Постоечките истражувања сугерираат дека емоционалната интелигенција веројатно ќе завземе место со другите важни психолошки варијабли како предиктор за различни фактори за успешност на работа, во школо или во домот. Она што ги заврстува новите погледи на емоциите, посебно во лаичките кругови е книгата на Даниел Големан под наслов “Емоционална интелигенција” објавена во 1995 година, кој на популарен и интересен начин пишува за теоријата, развојот, мерењето и примената на емоционалната интелигенција, како и за тоа зошто емоционалната интелигенција е поважна од академската интелигенција кога се работи за општиот успех во животот. Незадоволните односи во сопствената работна средина го поттикнуваат Големан да го прошири овој концепт истражувајќи ја важноста на емоционалната интелигенција во работното опкружување. Неговата втора книга “Емоционалната интелигенција на работа” укажува на тоа дека успешните деловни водачи не се одредени според нивниот коефициент на интелигенција ниту нивните вештини, туку според нивната

емоционална интелигенција како склоп на способности кои одредуваат како луѓето се носат со своите чувства, како соработуваат едни со други и како комуницираат во деловната средина како релевантни услови за исполнување на очекувањата од работното задоволство.

### **Односот на емоционалната интелигенција и задоволството од работата**

Емоционална интелигенција и задоволство од работата се два концепти од висок интерес во модерната работна средина. Тие служат како конкурентска предност во личниот и организацискиот животот. Сепак, постојат само неколку студии кои ги истражуваат факторите кои влијаат на односот на овие два концепти. Примарна цел на овој дел од е теоретски да се претстави врската помеѓу емоционална интелигенција и задоволство од работата, што надополнето со релевантни резултати од претходни истражувања да претставува соодветна основа за истражувањето кое следува во методолошкиот дел на овој труд.

Во оваа ера на глобализација каде што има високи културни, научни, економски и социјални размени, личниот успех зависи од многу лични фактори. Ова го вклучува ставот, поддршката од родителите, доброто образование, социјалните мрежи, финансиската поддршка и така натаму. Дури и со нив сите, може да има неуспех во постигнување на успехот. Кога основните причини за ова беа истражени се укажа на емоционалната интелигенција. Тоа е способност за интелигентно управување со емоциите. Емоционалната интелигенција е збир на стекнатите вештини и компетенции кои предвидуваат позитивни резултати во домот, семејството, во училиште, и на работа. Луѓе кои поседуваат емоционална интелигенција се поздравни, помалку депресивни, попродуктивни на работа и имаат способности за подобри меѓучовечки односи.

Денешниот свет бара повисоко ниво на меѓусебните односи, меѓусебно разбирање и поголема продуктивност на работното место. Доброто познавање на емоциите на другите и способноста за управување со нив може да му помогне на едно лице да се здобие со успех и задоволство во неговата работа. Иако, коефициентот на интелигенција е важен фактор кој може да го одреди успехот на

некое лице, студиите покажуваат дека над тоа ниво е емоционалниот коефициент кој се смета за повеќе важен од коефициентот на интелигенција, особено кога станува збор за влијанието и односот во работната средина.

Задоволството од работата е составен дел на организациската климата и важен елемент за управување со вработените. Тоа е позитивна емоционална состојба која се јавува кога работата на човекот се чини дека исполнува важни вредности на работното место. Овие вредности се во согласност со потребите на поединецот".

Емоционалната интелигенција ја опишува способноста, капацитетот, вештините или, во случај на моделот на емоционална интелигенција, личната способност да се идентификуваат, проценат, управуваат и контролираат личните емоции, но и емоциите на другите. Се смета дека емоционалната интелигенција игра клучна улога во современиот живот во рамките на деловниот свет. Нејзините принципи помагаат во проценката на однесувањето на вработените, управувањето со стилските, ставовите, интерперсоналните вештини и потенцијали и се смета дека има голема важност во областите како профилирање, планирање, регрутација и селекција на кадри.

Друга голема предност на емоционална интелигенција е тоа што им овозможува на луѓето самостојно подобро да се разберат, но да ги разберат и другите. Таа, исто така помага во разбирање на "сопственото однесување, како и односите со другите. Психолошките студии покажуваат дека разбирањето и контролирањето на емоциите игра значајна улога во пријатноста на животот на поединецот и работната средина.

Задоволството од работата е тема која има широка прифатеност и популарност како кај академиците, така и во индустријата. Овој концепт се однесува на афективната реакција на вработениот кон својата работа во однос на тоа колку таа го задоволува неговиот очекуваниот резултат. Тоа всушност се однесува на степенот до кој една личност сака да дојде неговата работа или тоа може да се смета како емоционална приврзаност кон својата работа.

Истражувањата спроведени од страна на разни истражувачи идентификуваа збир на односи на некои големите концепти на развојот на човечките ресурси со

задоволството од работата. Трудот вложен од страна на Мелани К. Џонс (Melanie K. Jones) во 2004 година откри дека обуката е позитивно поврзана со задоволството од работата. Костеас (Kosteas V.D) пронајде дека промоцијата како алатка влијае врз подигнувањето на задоволството од работата. Според Камал задоволството од работата е став на вработениот за периодот на неговата работа, така што факторите на задоволство или незадоволство се менуваат во текот на периодот. Според Иверсон (Iverson) и зголемувањето на платите може позитивно да влијае врз задоволството од работата на вработените.

### **Претходни истражувања на односот на емоционалната интелигенција и задоволството од работата**

Генерално се смета дека вработените со висока емоционална интелигенција ќе имаат поголемо задоволство од работата. Ова е така од причина што вработените со висока емоционална интелигенција се способни да развијат стратегии за надминување на можните последици кои можат да произлезат од стрес додека оние со помала емоционална интелигенција може да бидат во позиција да не можат да ги надминат стресните ситуации. Покрај тоа, во работната група во која се поставуваат вработени со повисока емоционална интелигенција тие ќе бидат во можност да влијаат на емоциите на другите, на таков начин што ќе бидат во можност да го зголемат својот, но и моралот на колегите.

Едно истражување за односот на емоционалната интелигенција и задоволството од работата користејќи дескриптивен метод каде "податоците се собрани за тестирање на хипотезата или за да одговорат на прашањата во врска со моменталната состојба на студијата ",спроведена меѓу вработените на една меѓународната електронска фирма во Индија испитувајќи 208 испитаници - вработени во фирмата од различни локации во земјата, покрај другото, дошло и до следните заклучоци:

- 73% од испитаниците имаат висока емоционална интелигенција;
- 70% од испитаниците имаат високо задоволство од работата;

- 75% од испитаниците кои се во брак имаат висока емоционална интелигенција;
- 69% од испитаниците кои не се во брак имаат висока емоционална интелигенција;
- 64% од испитаниците во брак имаат високо задоволство од работата;
- 82% од испитаниците кои не се во брак имаат високо задоволство од работата
- 67% од испитаниците чие работно искуство е помеѓу 2-4 години имаат висока емоционална интелигенција;
- 77% од испитаниците чие работа искуство е помеѓу 5-7 години имаат висока емоционална интелигенција;
- 75% од испитаниците чие работно искуство е помеѓу 8-10 години е да имаат висока емоционална интелигенција;
- 42% од вработените се со висока емоционална интелигенција и високо задоволство од работата;
- 31% од вработените се со висока емоционална интелигенција, но со ниско задоволство од работата.
- 27% од вработените се со ниска емоционална интелигенција, но со високо задоволство од работата.

**Заклучни напомени за односот на емоционалната интелигенција и задоволството од работата изведени од претходни истражувања**

Основната идеја во однос на концептот на емоционална интелигенција е дека ефективната акција бара повеќе од чисто рационално размислување. Емоцијата е критична за цврсто и насочено однесување. Исто така, да се биде среќен и успешен во живот, потребно е многу повеќе од само когнитивни способности кои се мерат со тестови за коефициент на интелигенција. Истражувањата постојано покажуваат дека резултатите за коефициентот на интелигенција и академската интелигенција не ги предвидуваат добро важните животни резултати. Задоволството од работата е составен дел на организациската

клима и важен елемент во однос на управувањето со вработените. Треба да се превземат цврсти и конкретни чекори со цел да се подобри задоволството од работата. Задоволство од работата може да биде важен индикатор за тоа како вработените се чувствуваат во врска со нивната работа и за предвидување на однесувањето на работното место. Понатаму, задоволството од работата може делумно да посредува на личните или поврзани со другите варијабли и девијантното однесување на работа.

Едно заедничко истражување откри дека задоволството од работата е во корелација со задоволство од животот. Оваа корелација е реципрочна, што значи дека луѓето кои се задоволни од животот имаат тенденција да бидат задоволни со својата работа и луѓето кои не се задоволни со својата работа имаат тенденција да бидат незадоволни и од животот. Сепак, некои истражувањата покажуваат дека задоволството од работата не е значително поврзано со задоволството од животот, особено во случаите кога други варијабли, како што се неработното задоволство и основните само-проценки се земени во предвид. Еден од главните наоди за организации е дека задоволството од работата е во прилично слаба корелација со продуктивноста на работа. На кратко, односот на задоволството со продуктивноста не е секогаш едноставен и може да биде под влијание на голем број на други конструкции поврзани со работата, при што идејата дека "среќен работник е продуктивен работник" не треба да биде основа на организациското одлучување.

### **Предмет и цели на истражувањето**

Предметот на ова истражување претставува врската и меѓузависноста помеѓу задоволството од работа и емоционалната интелигенција на просветните работници.

Задоволството од работата е концепт кој различни автори го дефинирале на најразлични начини. Имено, според Блум (Blum), Нејлор (Naylor) под задоволство од работата се смета поврзаноста на работникот со работното опкружување. Според Гилмер (Gilmer) задоволството или незадоволството од работата се смета како резултат на различните ставови кои вработените ги имаат спрема работата и

генерално спрема животот, а Булок (Bullock) задоволството од работата смета дека е резултат на различните фактори кои вработените ги имаат спрема својата работа, наведувајќи дека нивните ставови се поврзани со факторите плата, работни услови, напредување, разни шанси и прилики на работа, брзо решавање на проблемите, еднаквоста на условите за сите вработени итн. Друга релеватна дефиниција за задоволството од работата е дефиницијата на Синха (Sinha), според кој задоволството од работата претставува збир на ставови кои настануваат како резултат на личните ставови и на факторите на работното опкружување, додека пак според Морс (Morse) тоа се однесува на делувањето на факторите на работното опкружување врз збирот на ставови кои го чинат задоволството спрема работата како и нивото на аспирација кое поединецот го достигнал. Според Харел (Harell) пак, се смета дека задоволството од работата е конструкт изведен од одредени фактори кои влијаат на неговото задржување. Во тие фактори се наведуваат личните фактори како што е возраста, полот, интелигенцијата, бројот на членови во семејството, образованието, личноста, но и деловните фактори како што е видот на работата, потребните вештини, статусот и положбата, но и факторите кои што се контролирани од страна на менаџментот на организацијата како што е сигурноста, платата, олеснувањата, можностите за напредување, работните услови, односите со колегите, одговорноста и надзорот.

Свеста за сопствените емоции е предуслов за создавање на добри работни односи, но и за зачувување и подобрување на истите што е пак предуслов за висок степен на работно задоволство. Луѓето со висок степен на интелигенција и емоционална интелигенција добро се снаоѓаат во деловниот свет преку полесното изразување на своите мисли, емоции, ставови и вредности. Емоциите се извор на мотивација, поттик, одржување и насочување на човековото однесување. Емоциите се структурата која управува со нашиот однос спрема другите луѓе и се корисен извор на информации и токму затоа велиме дека поединците се разликуваат во нивната способност да ги процесираат тие информации. Препознавањето на сопствените и туѓите емоции, емоционалната регулација и користењето на информациите за емоциите во социјалните односи го објаснува концептот наречен емоционална интелигенција.

Емоционалната интелигенција во научната литература за првпат се појавува во раните деведесетти години, за што се заслужни Питер Саловеј, Јал и Џон Мајер (1990) како автори на концептот. Тие емоционалната интелигенција ја одредиле како збир на способности кои треба да придонесат за што поточна проценка и изразување на своите емоции, како и проценка на туѓите емоции и споредба на чувствата во мотивацијата, планирањето и постигнувањето на целите во животот. Емоционалната интелигенција означува тип на интелигенција која вклучува способност да се процесираат емоционалните информации.

Емоциите се организиран ментален одговор на случувањата, а вклучуваат психолошки, искуствен и когнитивен аспект. Особено е важно тоа што емоциите обично се јавуваат во контекст со однос. Имено, како што се менува односот спрема одредена особа или објект, така се менува и емоцијата спрема таа особа или објект. Емоционалната интелигенција се однесува на способноста да се препознае значењето на емоциите и нивните врски, користењето на емоциите како темел на разбирањето и решавањето на проблемите. Понатаму, вклучува користење на емоции за подобрување на когнитивната активност. Од аспект на емоционалната интелигенција, оној кој поседува такви способности се смета за добри прилагодлив и емоционално вешт поединец, додека пак оној кој не поседува емоционалната интелигенција во доволна мера може да биде оштетен во емоционалното и социјално функционирање. Од тука произлегува и потребата од истражување на задоволството од работа и емоционалната интелигенција на просветните работници како специфична категорија на професија.

Емоционалната интелигенција претставува способност за препознавање на своите емоции и емоциите на другите луѓе, способност за мотивирање на себе си и добро управување со своите емоции во односите со другите луѓе. Според Стајнер, да се биде емоционално интелигентен значи да се биде способен да се управува со емоциите на начин кој ја зголемува нашата лична моќ и го подобрува квалитетот на животот.

Целите на ова истражување се согледуваат низ научниот предизвик да се осознае истражуваниот предмет на истражување преку неговата суштинска појава и својства. Таквите научни сознанија се смета дека ќе бидат добра основа за

потребите на докажувањето на поставените хипотези и проектираното научно ниво, како и за практичната употребливост на резултатите од истражувањето. Имено, целите на ова истражување, директно укажувајќи на предметот на истражување и поставените хипотези, се однесуваат на потребата да се докаже врска помеѓу емоционалната интелигенција на вработените и нивното задоволство од работата кај работодавен примерок од просветни работници како испитувана категорија.

Стекнувањето на научно сознание за предметот на ова истражување односно за поврзаноста помеѓу задоволството од работата и нивото на емоционална интелигенција кај просветните работници се проектира како општа цел на ова научно истражување. Во врска со добиените научни сознанија за предметот на истражување се поставува цел да добијат важна општествена значајност и оправданост.

Од двојната природа на предметот на истражување расчленет на два феномени: задоволство од работата и емоционална интелигенција и во врска со целите за остварување на проектираната основна цел на ова научно истражување се проектираат следните поединечни цели:

- ✓ Да се определи нивото на задоволство од работата кај просветните работници;
- ✓ Да се определи нивото на емоционална интелигенција кај просветните работници и
- ✓ Да се истражи дали постои поврзаност помеѓу задоволството од работата и нивото на емоционална интелигенција кај просветните работници

Проектирајќи предмет на истражување посветен на поврзаноста на задоволството од работата и емоционалната интелигенција, овој труд, имајќи ја во предвид сеуште недоволно научно и теоретски разработената тема, поставува научна цел на ниво на научна дескрипција. Вака проектираното ниво на научна цел поставува теоретска цел истражуваниот предмет на истражување да се осознае преку препознавање на врските и поврзаностите на елементите како зависни и независни варијабли кои го сочинуваат, траењето на појавите и процесите, зачестеноста, интензитетот на делување, движењето и насоките. Овој труд се

очекува важно да ја збогати теоријата со сознанија поврзани за содејството на емоционалната интелигенција кај просветните работници и нивото до кое тие се задоволни од работата определувајќи ги нивните конкретни ставови поврзани со предметот на истражување. Тоа ќе значи формирање на теоретски материјали кои би биле своевидна основа за понатамошно дополнување и унапредување на научните сознанија поврзани со овој предмет на истражување, но и со концептот на работно задоволство како проблем на истражување. Таквите значајни теоретски основи би биле мотив за идните истражувачи да се насочат токму кон ваква или слична тема во насока на формирање поширок обем од домашна литература која би третираше вакви важни области од менаџментот на човечките ресурси.

Определувањето на практичните цели ја претставува специфичната апликативна природа на предметот на истражување во практиката и општественото опкружување. Имено, практичната цел на трудот ќе се согледа низ следните поставени апликативни цели на повеќе нивоа:

- ✓ Да се зајакне свеста за зависноста на задоволството од работата од развиеното ниво на емоционална интелигенција
- ✓ Да се добие соодветен модул на мерење на врската помеѓу задоволството од работата и емоционалната интелигенција кој ќе биде основа за понатамошно идно обработување на ваква или слична проблематика;
- ✓ Резултатите од ова истражување да бидат основа за зголемен интерес кај идните истражувачи да се насочат токму на областите поврзани со овие проблем и предмет на истражување
- ✓ Да се стекне знаење за степенот на поврзаноста на задоволството од работата со нивото на емоционална интелигенција кај просветните работници кое ќе биде основа за создавање на насоки за идно подобрување во работното задоволство во целокупниот образовен систем од аспект на просветните работници
- ✓ Научните сознанија од овој магистерски труд да помогнат во откривањето на причините и факторите кои водат кон евентуално ниско ниво на

задоволство од работата поттикнато од развиеното ниско ниво на емоционална интелигенција кај просветните работници.

### **Варијабли и хипотези на истражувањето**

Задоволството од работата и емоционалната интелигенција се основните варијабли на ова истражување.

**Задоволство од работа-** На применетиот инструмент во ова истражување теорстските скорови за оваа варијабла се движат од 20 до 100.

**Емоционална интелигенција-** На применетиот инструмент во ова истражување теорстските скорови за оваа варијабла се движат од 42 до 168.

Релевантни варијабли кои се од интерес на ова истражување се варијаблите: пол, возраст, образование, занимање, работен стаж и плата.

Според предметот на истражување се формулирани една основна и пет посебни хипотези.

### **ОСНОВНА ХИПОТЕЗА**

**Со зголемување на степенот на емоционалната интелигенција се зголемува и задоволството од работа на просветните работници.**

### **СУПХИПОТЕЗИ**

- 1. Нивото на задоволството од работата и нивото на емоционалната интелигенција се изразени во поголема мера кај просветните работници кои имаат поголем работен стаж.**
- 2. Нивото на задоволството од работата и нивото на емоционалната интелигенција се изразени во поголема мера кај постарите просветни работници.**

- 3. Постои значајна разлика во нивото на задоволството од работата и на емоционалната интелигенција меѓу просветните работници кои работат во институции за основно и високо образование.**
- 4. Нивото на емоционалната интелигенција и на задоволството од работата е изразено во поголема мера кај жените просветни работници.**
- 5. Постои значајна разлика во нивото на задоволството од работата и на емоционалната интелигенција меѓу просветните работници со различен личен доход.**

## **МЕТОД НА ИСТРАЖУВАЊЕТО**

### **Испитаници**

Примената на методот на анкетирање преку методолошката алатка анкета се проектира да опфати бројка од 70 испитаници – просветни работници вработени во две образовни институции, една за основно и една за високо образование во Република Македонија. Примерокот на кој е спроведено истражувањето е намерен и при селекцијата е водено сметка за еднаква застапеност на испитаниците релевантните варијабли пол, возраст, степен на образование, работен стаж.

**Табела бр. 1**

Карактеристики на испитаниците

| Демографски податоци  |                      | f  | %     | Вкупно |     |
|-----------------------|----------------------|----|-------|--------|-----|
|                       |                      |    |       | f      | %   |
| Пол                   | Машки                | 20 | 28.57 | 70     | 100 |
|                       | Женски               | 50 | 71.43 |        |     |
| Возраст               | од 18-29 години      | 15 | 21.43 | 70     | 100 |
|                       | од 30-49 години      | 42 | 60.00 |        |     |
|                       | 50 години и повеќе   | 13 | 18.57 |        |     |
| Степен на образование | Основно              | 1  | 1.43  | 70     | 100 |
|                       | Средно               | 8  | 11.43 |        |     |
|                       | Високо               | 43 | 61.43 |        |     |
|                       | м-р/д-р на науки     | 18 | 25.71 |        |     |
| Вкупен работен стаж   | до 5 години          | 11 | 15.71 | 70     | 100 |
|                       | од 5-10 години       | 20 | 28.57 |        |     |
|                       | од 11-20 години      | 20 | 28.57 |        |     |
|                       | над 20 години        | 19 | 27.15 |        |     |
| Износ на плата        | до 15 000 денари     | 6  | 8.57  | 70     | 100 |
|                       | од 15 000-25 000 ден | 50 | 71.43 |        |     |
|                       | над 25 000 ден       | 14 | 20.00 |        |     |

Од табелата број 1 може да се воочи дека во истражувањето беа влучени вкупно 70 испитаници од кои 20 се лица од машки пол, а 50 се лица од женски пол. Испитаниците се од различни возрасни групи и тоа 15 лица се на возраст од 18-29 години, 42 лица се на возраст од 30-49 години и 13 лица се на возраст од 50 и повеќе години. Според степенот на образование од вкупно 70 испитаници мнозинството или 43 лица се високо образовани, 18 лица се магистри или доктори на науки, 8 лица се со средно образование, а со основно образование е само 1 лице. Во однос на работниот стаж од вкупно 70 испитаници во две категории, односно со вкупен работен стаж од 5-10 години и од 11-20 години се по 20 испитаници, 19 од испитаниците се со вкупен работен стаж над 20 години, а 11 се со вкупен работен

стаж до 5 години. Согласно спроведеното истражување во однос на износот на плата кај 50 од испитаниците висината на платата изнесува од 15 000-25 000 денари, кај 14 лица од испитаниците висината на платата изнесува над 25 000 денари, а само 6 лица имаат плата во износ до 15 000 денари.

### **Мерни инструменти и методи**

Ова истражување ќе се изведува преку примена на следните методи и техники:

- *Компаративен метод*
- *Метод на корелација и*
- *Метод на испитување – анкета*

Притоа, анкетата се состои од еден формулар за биографски податоци и два прашалници дадени во прилог. Имено, првиот прашалник кој се однесува на **задоволството од работата** претставува верзија од Minnesota Satisfaction Questionnaire (short form -1977), преземен од D.J. Weiss, R.V.Dawis, G.W. England и L.H.Lofquist. Тој содржи 20 тврдења и скала на одговори градуирана од 1-многу незадоволен/на до 5 - многу задоволен/на. Теоретскиот опсег на скорови се движи од 20 до 100.

Вториот прашалник го испитува нивото на **емоционална интелигенција** претставува скала од од авторката Radmila Djokić (2008)<sup>1</sup>. Таа се состои од 42 тврдења, а одговорите се означуваат во опсегот од 1-потполно точно до 4-потполно неточно, притоа оценувањето на некои одговори е реверзибилно. Теорстскиот опсег на скорови на оваа скала е од 42 до 168.

### **Постапка на истражувањето**

Потврдувањето на главната и посебните хипотези како темел на овој проектиран предмет на истражување ќе се изврши преку постапка на

---

<sup>1</sup> <http://www.stetoskop.info/Test-emicionalne-inteligencije-1361-c3-content.htm>

истражувањето кое покрај консултирање на соодветни извори на домашна и странска литература ќе опфати и емпириски истражувачки дел преку примена на методот на анкетање на претходно проектираниот релевантен примерок како репер за извлекување на релевантни научни податоци за поврзаноста и меѓузависноста на нивото на задоволство од работата од нивото на емоционалната интелигенција кај просветните работници.

За да се добијат податоци за емоционалната интелигенција и задоволството од работата кај просветните работници беа поделени анкетни прашалници на вработени во двете образовни институции во Република Македонија едно основно училиште и една високообразовна институции и двете во Скопје.

При истражувањето се внимаваше на бројката од 70 вработени, учесници во истражувањето и тоа по 35 од двата типа на организации.

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

### **Обработка на податоците**

Обработката и анализата на собраните податоци ќе се изврши со помош на програмата SPSS 11.0, при што ќе се примени дескриптивна статистика додека хипотезите ќе бидат тестирани со:  $t$  – тест, еднонасочна анализа на варијанса и Пирсонов коефициент на корелација –  $r$ .

Имено, анкетата содржи три делови и тоа дел за биографски податоци, дел за задоволство од работата и дел за емоционална интелигенција.

## РЕЗУЛТАТИ

Во табелите кои следуваат во продолжение (од 2 до 10), претставени се резултатите што се добиени со тестирање на основната хипотеза и поставените супхипотези на истражувањето.

Табела бр.2

Дескриптивни показатели и корелација меѓу емоционалната интелигенција и работното задоволство на вработените

|                                  | <b>M</b> | <b>SD</b> | <b>N</b> | <b>r</b> |
|----------------------------------|----------|-----------|----------|----------|
| <b>Емоционална интелигенција</b> | 122.73   | 10.20     | 70       | .530**   |
| <b>Работно задоволство</b>       | 71.51    | 10.64     | 70       |          |

\*\*  $p < 0.01$

Според дескриптивните показатели во табела 2, нивото на емоционална интелигенција ( $M=122.73$ ) кај вработени во двете институции е повисоко од теоретскиот среден скор на тестот за емоционална интелигенција (105), како што е и нивото на работно задоволство ( $M=71.51$ ) повисоко од теоретскиот среден скор на прашалникот за работно задоволство (60).

Исто така, од табелата 2. произлегува дека корелацијата ( $r=.530$ ) меѓу емоционална интелигенција и работно задоволство е значајна на ниво 0.01. Со тоа се потврдува и основната хипотеза на истражувањето дека со зголемување на нивото на емоционална интелигенција се зголемува и нивото на работно задоволство кај просветните работници.

Табела бр.3

Резултати од **t- тест** за истражуваните варијабли во однос на **стажот** на вработените

|                                  | Стаж  | N  | M.     | SD    | t     | Df    | Sig. (2-tailed) |
|----------------------------------|-------|----|--------|-------|-------|-------|-----------------|
| <b>Емоционална интелигенција</b> | 0-10  | 31 | 125.16 | 10.17 | 1.809 | 68    | .075            |
|                                  | 11.00 | 39 | 120.80 | 9.92  | 1.804 | 63.76 | .076            |
| <b>Работно задоволство</b>       | 0-10  | 31 | 73.48  | 10.04 | 1.390 | 68    | .169            |
|                                  | 11.00 | 39 | 69.95  | 10.98 | 1.404 | 66.61 | .165            |

Според табела 3, не постои значајно повисоко ниво на емоционална интелигенција меѓу вработените со стаж 0-10 години (M=125.16) и вработените со 11 и повеќе години стаж (M=120.80). И во однос на работното задоволство вработените со пократок работен стаж (од 0-10 год.) покажуваат поголемо работно задоволство (M=73.48) во споредба со вработените со подолг работен стаж (над 11 години) (M=69.95). Со тоа не е потврдена супхипотезата за постоење на повисоко ниво на емоционална интелигенција и работно задоволство кај вработени со подолг работен стаж.

Табела бр.4

Резултати од **АНОВА** за емоционалната интелигенција и работното задоволство на вработените со различна **возраст**

|                                  | Извор на варирање | Сума квадрати | df | Среден квадрат | F     | Sig. |
|----------------------------------|-------------------|---------------|----|----------------|-------|------|
| <b>Емоционална интелигенција</b> | Помеѓу групи      | 938.893       | 2  | 469.447        | 5.046 | .009 |
|                                  | Во групи          | 6232.950      | 67 | 93.029         |       |      |
|                                  | Вкупно            | 7171.843      | 69 |                |       |      |
| <b>Работно задоволство</b>       | Помеѓу групи      | 353.679       | 2  | 176.839        | 1.587 | .212 |
|                                  | Во групи          | 7463.807      | 67 | 111.400        |       |      |
|                                  | Вкупно            | 7817.486      | 69 |                |       |      |

Според податоците во табела 4 можеда се констатира дека постои значајна разлика во нивото на емоционална интелигенција меѓу различни возрасни групи ( $F=5.046$ ), но дека тоа не е случај во однос на работното задоволство ( $F= 1.587$ ) на вработените од различна возраст.

Табела бр.5

Дескриптивни резултати за емоционалната интелигенција на вработените со различна **возраст**

| Возраст | N  | M      | SD    |
|---------|----|--------|-------|
| 50.00   | 13 | 120.46 | 10.32 |
| 30-49   | 42 | 120.93 | 8.99  |
| 18-29   | 15 | 129.73 | 10.83 |

Врз основа на наодите од табела 5 може да се заклучи дека највисоки постигнувања во однос на емоционалната интелигенција има кај вработените на возраст од 18-29 години ( $M=129.73$ ), а најниски кај вработените со најголема возраст (над 50 години) ( $M=120.46$ ).

Табела бр. 6

Дескриптивни резултати за работното задоволство на вработените со различна **возраст**

| Возраст | N  | M     | SD    |
|---------|----|-------|-------|
| 50.00   | 13 | 69.46 | 11.39 |
| 30-49   | 42 | 70.64 | 10.27 |
| 18-29   | 15 | 75.73 | 10.63 |

Врз основа на наодите од табела 6 може да се заклучи дека највисоки постигнувања во однос на работното задоволствоима кај вработените на возраст од 18-29 години ( $M=75.73$ ), а најниски кај вработените со најголема возраст (над 50 години) ( $M=69.46$ ).

Табела бр.7

Мултипли споредби со Шефе тест

| Зависни варијабли            | (I)<br>возраст | (J)<br>возраст | Главна разлика<br>(I-J) | Стд.Греш<br>ка | Sig. |
|------------------------------|----------------|----------------|-------------------------|----------------|------|
| Емоционална<br>интелигенција | 18-29          | 30-49          | 8.80476*                | 2.90119        | .013 |
|                              |                | 50.00          | 9.27179*                | 3.65486        | .046 |
|                              | 30-49          | 18-29          | -8.80476*               | 2.90119        | .013 |
|                              |                | 50.00          | .46703                  | 3.06122        | .988 |
|                              | 50.00          | 18-29          | -9.27179*               | 3.65486        | .046 |
|                              |                | 30-49          | -.46703                 | 3.06122        | .988 |
| Работно задоволство          | 18-29          | 30-49          | 5.09048                 | 3.17475        | .283 |
|                              |                | 50.00          | 6.27179                 | 3.99949        | .299 |
|                              | 30-49          | 18-29          | -5.09048                | 3.17475        | .283 |
|                              |                | 50.00          | 1.18132                 | 3.34987        | .940 |
|                              | 50.00          | 18-29          | -6.27179                | 3.99949        | .299 |
|                              |                | 30-49          | -1.18132                | 3.34987        | .940 |

Според табела 7, постои значајна разлика во нивото на емоционална интелигенција меѓу вработени на возраст 18-29 и оние кои се на возраст 30-49 (8.80476), како и меѓу вработените од 18-29 години и вработените со возраст над 50 години (9.27179\*). Со тоа супхипотезата за постоење на повисоко ниво на емоционална интелигенција и работно задоволство кај постарите просветни работници е потврдена само во однос на емоционалната интелигенција но притоа, разликата е во спротивна насока од претпоставената.

Табела бр.8

Резултати од **t- тест** за емоционална интелигенција и работно задоволство кај вработените од различни **институции**

|                           | Институција | N  | M      | SD    | t      | Df | Sig. (2-tailed) |
|---------------------------|-------------|----|--------|-------|--------|----|-----------------|
| Емоционална интелигенција | ОСНОВНО     | 35 | 119.74 | 9.24  | -2.546 | 68 | .013            |
|                           | ВИСОКО      | 35 | 125.71 | 10.34 |        |    |                 |
| Работно задоволство       | ОСНОВНО     | 35 | 69.26  | 9.57  | -1.803 | 68 | .076            |
|                           | ВИСОКО      | 35 | 73.77  | 11.30 |        |    |                 |

Според табела 8, нивото на емоционална интелигенција е значајно повисоко кај вработените во високо образование ( $M=125.71$ ) во споредба вработените во основно образование ( $M=119.74$ ). Повисоко ниво на работно задоволство кај е присутно кај вработените во високо образование ( $M=73.77$ ). Со тоа супхипотезата за постоење на разлика во нивото на емоционална интелигенција и работно задоволство меѓу вработените во двете институции е потврдена единствено во однос на емоционалната интелигенција ( $t= -2.546$ ).

Табела бр.9

Резултати од **t- тест** за емоционалната интелигенција и работното задоволство во однос на **полот**

|                           | Пол    | N  | M      | SD    | t     | Df     | Sig. (2-tailed) |
|---------------------------|--------|----|--------|-------|-------|--------|-----------------|
| Емоционална интелигенција | Машки  | 20 | 124.25 | 11.87 | .787  | 68     | .434            |
|                           | Женски | 50 | 122.12 | 9.51  | .716  | 29.253 | .480            |
| Работно задоволство       | Машки  | 20 | 74.45  | 9.21  | 1.472 | 68     | .146            |
|                           | Женски | 50 | 70.34  | 11.03 | 1.590 | 41.719 | .119            |

Според табела 9, нивото на емоционална интелигенција кај машките ( $M=124.25$ ) е поголемо од она кај женските ( $M=122.12$ ), а исто така и нивото на работно задоволство е повисоко кај машките ( $M=74.45$ ) испитаници во споредба со женските испитаници ( $M=70.34$ ), но разликите не се статистички значајни. Со тоа

не е потврдена супхипотезата за постоење на повисоко ниво на емоционална интелигенција и работно задоволство кај жените – просветни работници.

Табела бр.10.

Резултати од **t- тест** за истражуваните варијабли во однос на **плата**

|                                  | Плата    | N  | M      | SD    | t      | Df     | Sig. (2-tailed) |
|----------------------------------|----------|----|--------|-------|--------|--------|-----------------|
| <b>Емоционална интелигенција</b> | до 25000 | 56 | 122.05 | 10.23 | -1.110 | 68     | .271            |
|                                  | 26000    | 14 | 125.43 | 9.96  | -1.128 | 20.425 | .272            |
| <b>Работно задоволство</b>       | до 25000 | 56 | 69.73  | 10.43 | -2.954 | 68     | .004            |
|                                  | 26000.00 | 14 | 78.64  | 8.52  | -3.338 | 23.786 | .003            |

Според табела 10, нивото на емоционална интелигенција не е значајно повисоко кај вработените со повисока плата ( $M=122.05$ ) во споредба со вработените со пониска плата ( $M=125.43$ ). Додека тоа нивото на работно задоволство е повисоко кај вработените со повисока плата ( $M=78.64$ ) во споредба со вработените со пониска плата ( $M=69.73$ ). Со тоа супхипотезата за постоење на разлика во нивото на емоционална интелигенција и работно задоволство кај вработените со различен износ на личен доход е потврдена само во однос на работното задоволство.

## **ДИСКУСИЈА**

Спроведувајќи го емпириското истражување преку анкетно испитување на испитаници просветни работници од двата пола вработени во основно и високо образование, на различна возраст, со различен работен стаж, различен степен на образование и различна висина на плата добиените податоци покажуваат дека испитаниците имаат натпросечно ниво и на емоционална интелигенција и на задоволство од работата. Корелативниот однос помеѓу емоционалната интелигенција и задоволството од работата е значаен и позитивен на начин што директно се потврдува и докажува основната хипотеза на ова истражување дека со зголемувањето на степенот на емоционалната интелигенција се зголемува и задоволството од работата кај просветните работници.

Задоволството од работата и целокупниот работен успех зависи од способноста на поединецот да управува со сопствените емоции. Тоа значи дека ако способноста за препознавање на сопствените и почитување на туѓите емоции е развиена работникот успешно ќе ги совладува бариерите во работната средина и ќе презентира натпросечно високо ниво на задоволство од работата. Развојот на емоционалната интелигенција кај просветните работници директно влијае врз развојот на задоволството од работата кај поединците. Колку е повисока емоционалната интелигенција значи дека е повисоко задоволството од работата, а тоа директно влијае и врз личниот, но и врз целокупниот деловен успех на институцијата. Ваквите факти недосмислено укажуваат на потребата емоционалните вештини кај просветните работници постојано да се развиваат и успешно да се користат при секојдневните работни задачи во насока на постигнување на заеднички организациски успех. Емоционалната интелигенција како збир од емоционални вештини создава позитивна, флексибилна и цврста организациска култура, реномирана структура за работа и развој и привлекување на талентиран професионален персонал кој цврсто е фокусиран на предизвиците со што се овозможува сигурен и траен успех. Способноста на вработените да владеат и управуваат со сопствените емоционални вештини резултира со создавање на квалитетен и задоволен кадар кој е самотивизиран за нови предизвици збогатени

со висока продуктивност, доверба, меѓусебна поддршка, емпатија и ефикасно отстранување на недоразбирањата, оптимизам кон предизвиците, динамичност, навременост и иновативност. Развивајќи ја поеднакво и интерперсоналната и интраперсоналната интелигенција на вработените преку соодветни механизми и начини менаџментот на една образовна институција значително и позитивно ќе повлијае на работниот успех и работното задоволство.

Возраста на просветниот работник може да биде детерминанта за определување на нивото на емоционална интелигенција и задоволството од работата. Имено, добиените резултати од испитувањето укажуваат на тоа дека емоционалната интелигенција и задоволството од работата имаат тенденција да се повисоки кај оние просветни работници кои припаѓаат на помладата возрасна група. Тоа значи дека како што се зголемува возраста на просветниот работник се очекува да се намалуваат и емоционалната интелигенција и задоволството од работата со напомена на околноста дека разликата е значајно изразена кај нивото на емоционална интелигенција.

Слично е добиено кога на односот на емоционалната интелигенција и задоволството од работата ќе се додаде варијаблата работен стаж. Имено, иако не постои значајно повисоко ниво на емоционална интелигенција и работно задоволство меѓу вработените со различен работен стаж сепак обработката на податоците и добиените резултати водат во насока на тоа дека вработените со помалку стаж имаат тенденција за повисоко ниво на емоционална интелигенција и работно задоволство.

Релеватни емпириски истражувањата покажале дека при споредба на луѓе со иста академска интелигенција повисоки резултати во поглед на работната успешност покажуваат оние испитаници кај кои е развиена и емоционалната интелигенција. Таквите поединци ги разликуваат своите лични ставови и реакции од ставовите и реакциите на другите луѓе, избобилуваат со самодоверба, соодветно реагираат при судири и конфликти и знаат како да постапат при компромиси.

Работната средина го поттикнала Големан да го прошири својот концепт на емоционална интелигенција кон аспектот на значењето и зависноста со работното опкружување. Неговата втора книга “Емоционалната интелигенција на работа”

укажува на тоа дека успешните деловни водачи не се одредени според нивниот коефициент на интелигенција ниту нивните вештини, туку според нивната емоционална интелигенција како склоп на способности кои одредуваат како луѓето се носат со своите чувства, како соработуваат едни со други и како комуницираат во деловната средина како релевантни услови за исполнување на очекувањата од работното задоволство. Задоволството од работата е составен дел на организациската климата и важен елемент за управување со вработените како позитивна емоционална состојба која се јавува кога работата на човекот се чини дека исполнува важни вредности на работното место. Во таа насока водат и резултатите од ова истражувањето кои покажуваат значајно ниво на задоволство од работата и емоционалната интелигенција и кај вработените во високообразовната институција и кај вработените во основното училиште. Но, кога ќе се согледа нивниот компаративен однос, тогаш резултатите укажуваат на тоа дека нивото на емоционална интелигенција е значајно повисоко кај вработените во високо образование споредено со нивото на емоционална интелигенција кај вработените во основно образование, а и кога се споредува работното задоволство се забележува истото - повисоко ниво на работно задоволство имаат вработените во високо образование отколку вработените во основно образование.

Работното задоволство и емоционалната интелигенција се повисоки кај испитаниците просветни работници од машки пол во споредба со испитаниците од женски пол. Од друга страна кога задоволството од работата и емоционалната интелигенција ќе се постават во однос со висината на месечниот паричен надоместок на испитаниците, тогаш резултатите покажуваат дека висината на платата не е детерминанта која ја одредува и висината на емоционалната интелигенција што пак кога станува збор за задоволството од работата тоа се потврдува во целост. Поточно, задоволството од работата соодветствува на висината на плата односно постои значајно повисоко ниво на задоволство од работата кај испитаниците кои имаат повисока плата, во споредба со оние кои имаат пониска. Но, тоа не е случај кај емоционалната интелигенција бидејќи добиените резултати не покажуваат кореспонденција на платата и емоционалната интелигенција бидејќи нивото на емоционална интелигенција не е значајно

повисоко кај вработените со повисока плата од нивото на емоционална интелигенција кај вработените со пониска плата.

Високата емоционална интелигенција кај поединците на работното место значи одраз на стабилност, амбициозност, самодоверба, продуктивност, предвидливост, разбирање и професионалност. Совладувањето на емоциите, самосвеста и подготвеноста за превземање на одговорност за донесените одлуки се елементите кои високо емоционално развиената личност ја прават добар и продуктивен работник кој знае да направи правилна селекција на постапки кои може да донесат деловна успешност и работно задоволство. Луѓето со развиени емоционални способности имаат повеќе можности да бидат задоволни и плодотворни на работното место, 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.

## ЗАКЛУЧОК

Емоционалната интелигенција и задоволството од работата се концепти од висок интерес за модерната деловна средина. Способноста на луѓето со развиена емоционална интелигенција да се пронајдат во работната средина, да ги разберат другите и да се справат при ситуации на стрес и конфликти позитивно влијае врз личното работно задоволство. Ако работникот ги познава своите способности, вредности и ставови и знае да ја препознае својата вклопеност во работната средина, ќе знае да ги идентификува и чекорите кои треба да ги превземе во насока на што поголемо задоволство од она што го работи. Ставовите се само потврда на основната хипотеза на ова научно истражување дека постои позитивен корелативен однос помеѓу емоционалната интелигенција и задоволството од работата и директно се потврдува и докажува дека: *„Со зголемувањето на степенот на емоционална интелигенција се зголемува и задоволството од работата кај просветните работници.“*

Вработените со висока емоционална интелигенција ќе имаат поголемо задоволство од работата од причина што тие се способни да развијат стратегии за надминување на можните последици кои можат да произлезат од стрес и негово надминување, како и можност да влијаат на емоциите на другите, на таков начин што ќе бидат во можност да го зголемат својот, но и моралот на колегите.

Работата е важен дел на секојдневнието и од огромно целокупно значење за човекот како од егзистенционален аспект така и од аспект на задоволување на своите интереси и погледи. Темите од областа на задоволството од работата и емоционалната интелигенција се теми од особен интерес во областа на менаџментот на човечки ресурси и нивните истражувања секогаш водат кон значајни сознанија во насока на нивен постојат позитивен развој.

Теоретската основа и емпириското истражување обработени и презентирани во овој труд водат кон следните заклучни напомени:

1. Работното задоволство и емоционалната интелигенција во емпириските истражувања и во теоретската пракса се сметаат за важен елемент од целокупниот работен процес

2. Задоволството од работата е комплексна област која претставува пријатна и позитивна емоционална состојба како резултат на личната оценка која работникот ја дава за својата работа. Задоволството од работата е начинот како вработениот се чувствува на работното место што директно се поврзува и влијае со начинот на кој работникот може да ги препознае своите чувства.
3. Да се биде задоволен од работата значи да се согледува сопствената исполнетост во она што секојдневно се работи и во тој процес постојано да се наоѓаат начини за иновации и новини кои ќе го збогатуваат практичното и теоретско искуство на работникот и ќе бидат цврста основа за негова понатамошна надоградба, издигнување и унапредување во кариерата, а за деловниот субјект каде работи ќе значи успех, напредок и сè повеќе профит
4. Емоционалната интелигенција претставува способност за следење на своите и туѓите чувства и емоции и употреба на тие информации во размислувањето и однесувањето вклучувајќи способност за запазување, проценка и изразување на емоциите, способност за сфаќање и генерирање на чувствата кои го олеснуваат мислењето, способност за разбирање на емоциите и знаење за емоциите и способност за регулирање на емоциите за целите на промовирање на емоционалниот и интелектуалниот развој.
5. 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.
6. Просветните работници со помалку стаж имаат тенденција за повисоко ниво на емоционална интелигенција и задоволство до работата.

7. Емоционалната интелигенција и задоволството од работата имаат тенденција да се повисоки кај оние просветни работници кои припаѓаат на помладата возрасна група.
8. Задоволството од работата е повисоко кај просветните работници вработени во високото образование отколку кај вработените во основно образование.
9. Постои повисоко ниво на емоционална интелигенција и задоволство од работата кај просветните работници од машки пол.
10. Висината на платата го детерминира степенот на задоволство од работата во позитивна конотација.

Способноста за идентификување на своите чувства, ставови, размислувања и сфаќања, како и препознавање на истите кај другите луѓе од работното опкружување значи способност да се препознаваат факторите и елементите кои доведуваат до зголемено или намалено задоволство од работата. Задоволството од работата значително влијае врз продуктивноста, ефикасноста и ефективноста како на поединецот работник, така и на целата организација. Од друга страна, емоционалната интелигенција како лична способност да се идентификуваат, проценат, управуваат и контролираат личните емоции, но и емоциите на другите, во современиот деловен свет се смета за важен елемент чии принципи помагаат во проценката на однесувањето на вработените, управувањето со стилите, ставовите, интерперсоналните вештини и потенцијали и се смета дека има голема важност во областите како профилирање, планирање, регрутација и селекција на кадри.

Свеста за сопствените емоции е предуслов за создавање на добри работни односи, но и за зачувување и подобрување на истите што е пак предуслов за висок степен на работно задоволство. Луѓето со висок степен на интелигенција и емоционална интелигенција добро се снаоѓаат во деловниот свет преку полесното изразување на своите мисли, емоции, ставови и вредности. Емоциите се извор на мотивација, поттик, одржување и насочување на човековото однесување. Емоциите се структурата која управува со нашиот однос спрема другите луѓе и се корисен

извор на информации и токму затоа велиме дека поединците се разликуваат во нивната способност да ги процесираат тие информации. Препознавањето на сопствените и туѓите емоции, емоционалната регулација и користењето на информациите за емоциите во социјалните односи го објаснува концептот наречен емоционална интелигенција.

Овој магистерски труд се очекува да помогне во зајакнувањето на свеста за зависноста на задоволството од работата од развиеното ниво на емоционална интелигенција. Мерењето на врската помеѓу задоволството од работата и емоционалната интелигенција ќе биде основа за понатамошно идно обработување на ваква или слична проблематика. Добиените резултати за значајната позитивна корелација помеѓу двете главни варијабли на ова истражување ќе бидат основа за зголемен интерес кај идните истражувачи да се насочат токму на областите поврзани со овие проблеми и предмет на истражување. Стекнатото знаење за степенот на поврзаноста на задоволството од работата со нивото на емоционална интелигенција кај просветните работници е основа за создавање на насоки за идно подобрување во работното задоволство во целокупниот образовен систем од аспект на просветните работници. Добиените сознанија од овој магистерски се очекува да помогнат во откривањето на причините и факторите кои водат кон евентуално ниско ниво на задоволство од работата поттикнато од развиеното ниско ниво на емоционална интелигенција кај просветните работници.

## ЛИТЕРАТУРА

- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human resource Management Practice*, Tenth Edition, Kogan Page Publishing, London, 264.
- Beer, M. (1984). *Managing Human Assets*, The free Press, New York..
- Bešlić, I., Bešlić, D. (2008). *Zadovoljstvo poslom*, Visoka poslovna Skola trukovnih studija u Novom Sadu, 156-157.
- Billingsley, B. S. (1993). Teacher retention and attrition in special and general education: A critical review of the literature, *The Journal of Special Education*, Vol. 27, No. 2, 137-174.
- Billingsley, B. S., Cross, L. H. (1992). Predictors of Commitment, Job Satisfaction, and Intent to Stay in Teaching: A Comparison of General and Special Educators. *The Journal of Special Education*, Vol. 25, No. 4, 453-471.
- Bohnert, A.M., Crnic, K. A., Lim, K. G. (2003). *Emotional competence and aggressive behavior in school-age children (1)*. Journal of Abnormal Child Psychology.
- Bohnert, A.M., Crnic, K. A., Lim, K. G. (2003). Emotional competence and aggressive behavior in school-age children (1). Journal of Abnormal Child Psychology.
- Borzaga, C. & Tortia, E. (2006). *Worker Motivations, Job Satisfaction, and Relations and Organisational Behaviour*, University of New South Wales. Loyalty in Public and Nonprofit Social Services, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 35, No. 2, 225-248.
- Box, W.R., Odom, R.Y. & Dunn, M.G. (1991). Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment, and cohesion: An empirical examination within the Public Sector. *Public Personnel Management*, Vol. 20, No. 1, 195-205.
- Ciarrochi, J., Chan, A. Y. C. & Bajgar, J. (2001). Measuring emotional intelligence in adolescents. *Personality and Individual Differences*, 31 (7), 1105-1119.

- Ciarrochi, J., Chan, A. Y. C., Bajgar, J. (2001). *Measuring emotional intelligence in adolescents. Personality and Individual Differences*, 31 (7), 1105-1119.
- Cooper, R.K., Sawaf A. (1997). *Executive EQ: Emotional intelligence in leaders and organizations* Grosset/Putnam, NY.
- Crossman, A., & Harris, P. (2006). Job Satisfaction of Secondary School Teachers, *Educational Management Administration & Leadership*, Vol. 34, No. 1, 29–46.
- Culver, S. M., Wolfe, L. M., & Cross, L. H. (1990). Testing a model of teacher satisfaction for blacks and whites. *American Education Research Journal*, Vol. 27, No. 2, 323–349;
- Damjanović, M. (1990). Menadžerska revolucija, Zavod za nastavna sredstva i udžbenike, Beograd.
- Davis, K., Nestrom J.W. (1985). *Human Behavior at work: Organizational Behavior*, 7 edition, McGraw Hill, New York, 109.
- Đogić, R. (2009). Zadovoljstvo zaposlenih poslom I posvećenost organizaciji u funkciju kvalitetnog human resource management-a, Univerzitet u Zenici, Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem "KVALITET 2009", Neum, B&H, 175.
- Drafke, M. (2009). *The Human Side of Organizations*. (Tenth Edition). New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- Fresko, B., Kfir, D., Nasser, F. (1997). Predicting teacher commitment. *Teaching and Teacher Education*, Vol. 13, 429–438.
- Friedman, G. (1972). Sociologija rada, Veselin Masleša, Sarajevo.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: *The role of emotional intelligence*," *Human Relations*, vol.53, 1027– 1055.
- Gilli, G. A. (1974). Kako se istražuje, vodič u društvenim istraživanjima, Školska knjiga, Zagreb.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ for character health and lifelong achievement*, Bantman press, New York.
- Goleman, D. (1997). *Emocionalna inteligencija - zašto je važnija od kvocijenta inteligencije?*. Mozaik knjiga, Zagreb.

- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Goleman, D. ( 2007 ). *Emocionalna inteligencija u poslu*. Zagreb : Mozaik knjiga.
- Goleman, D. ( 2007 ). *Emocionalna inteligencija*, Beograd : Geopoetika.
- Goleman, D.(1997). *Emocionalna inteligencija - zašto je važnija od kvocijenta inteligencije?*. Mozaik knjiga, Zagreb.
- Големан, Д. (2006). *Емоционална интелигенција*, Матица, Скопје.
- Greenberg, J. (1990). *Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts*, Journal of Applied Psychology, 75, 561–568.
- Greenberg, J. (1990). *Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow*, Journal of Management, 16, 399–432.
- Greenberg, J., Baron A. B. (1998). *Ponašanje u organizacijama*, Želrud, Beograd. 159
- Griffeth R. W., Hom P. W., Gaertner S. (2000). *A Meta-Analysis of Antecedents and correlates of Employee Turnover: Update, Moderator tests, and Research implications for the next millennium*, Journal of Management, vol. 26, No3, 463-488
- Holt, J., Kabanoff, B. (1995). *Organisational value systems and HRM systems: A configurational study*. Working paper series 101, School of Industrial Relations and Organisational Behaviour, University of New South Wales.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper and Brothers.
- Hsu, H. Y. (2009). *Organizational Learning Culture's Influence on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention among R&D Professionals in Taiwan during an Economic Downturn*. A dissertation submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Minnesota.
- Huang, Y. C. (2004). *Job satisfaction and organizational commitment among faculty at Taiwan's higher education institutions*. A Dissertation Presented on the Faculty of The Graduate College at the University of Nebraska at Omaha In Partial Fullfilment of Requirements For the Degree of Doctor of Education.

- Hulin, C. L., Judge T. A. (2003). Job attitudes. In W. C. Borman, D. R. Liden, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*. Hoboken, NJ: Wiley. 255-276.
- Hulin, C. L., Judge, T. A. (2003). Job attitudes. In W. C. Borman, D. R. Liden, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*. Hoboken, NJ: Wiley. 255-276.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal Vol. 38, No. 3*, 635–72.
- Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology, Vol. 46*, 237–64.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S. & Rivero, J. C. (1989). Organisational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology, Vol. 42*, 727–85.
- Jorfi H., Jorfi S. (2011). Strategic Operations Management: *Investigating the Factors Impacting Communication Effectiveness and Job Satisfaction*, in *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Kulalampur, 1596–1605.
- Kaliski, B.S. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance*, Second edition, Thompson Gale, Detroit, 446
- Kalleberg A.L. (1977). Work values and job rewards—Theory of job satisfaction. *American Sociological Review* 42: 124–143.
- Kornhauser A. W. (1930). Industrial psychology in England, Germany and the United States. *Personnel Journal* 8, 421–434.
- Kulenović, A., Balenović, T., Buško, V. (2000). *Test analyze emocija: jedan pokušaj objektivnog mjerenja sposobnosti emocionalne inteligencije*. *Suvremena psihologija*. 3(1-2), 27-48.
- Kumari G., Joshi, G., Pandey K.M. (2014). *Analysis of Factors Affecting Job Satisfaction of the Employees in Public and Private Sector*, *International Journal of Trends in Economics Management and Technology (IJTEMT)*, ISSN: 2321-5518, Vol. 3 Issue 1.

- Kusum, S., Billingsley, B. S. (1996). Intent to stay in teaching. *Remedial & Special Education, Vol. 17, No. 1*, 11-37.
- Lambert, E. (2003). *Justice in corrections: An exploratory study of the impact of organizational justice on correctional staff*, Journal of Criminal Justice, 31, 155–168.
- Lambert E., Hogan N., Barton S. (2002). *Building commitment among correctional staff: The issue of feedback, promotional opportunities, and organizational fairness*, Corrections Compendium, 27(3), 1-5, 24-28.
- Lambert E., Paoline E., Hogan N. (2006). *The Impact of Centralization and Formalization on Correctional Staff Job Satisfaction and Organizational Commitment*, Criminal Justice Studies: A Critical Journal of Crime, Law, and Society, 19 (1), 23-44.
- Latham G. P., Budworth, M. H. (2007). The study of work motivation in the 20th century. In L. L. Koppes (Ed.) *Historical perspectives in industrial and organizational psychology* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 353-381.
- Law K.S., Wong C., Song L.J. (2004). *The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies*, Journal of Applied Psychology, vol.89, 483–496.
- Locke, E.A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* Chicago: Rand McNally. 1297-1349.
- Lok P., Crawford J. (1999). *The relationship between commitment and organizational culture, subcultures, leadership styles, job satisfaction in organizational change and development*, Leadership and Organizational Development Journal, Vol. 20 No. 7, 365-73.
- Lok P., Crawford K. (2001). *Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction*, Journal of Managerial Psychology, Vol. 16 Iss: 8, 594 – 613
- Lok P., Crawford J. (2003). *The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: A cross-national comparison*. Journal of Management Development, 23(4), 321-338.

- Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior*, 8 Edition, McGraw-Hill/Irwin, Boston, 147
- Malik, M. E., Nawab, S., Naeem, B., Danish, R. Q. (2010). *Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan*. International Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 6, 17-26.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*, Third edition, Longman
- Mayer, D., Salovey P., Caruso D. R., Sitarenios G. (2001). Emotional Intelligence as a Standard Intelligence. *Emotion*, 1(3), 232-242.
- Mayer J.D., Salovey P. (1993). The intelligence of emotional Intelligence, vol. 17, 433–442.
- Mayer, D., Salovey, P., Caruso, D. R., Sitarenios, G. (2001). Emotional Intelligence as a Standard Intelligence. *Emotion*, 1(3), 232-242.
- Mayer, D., Salovey P., Caruso D. R., Sitarenios G. (2003). Measuring Emotional Intelligence With the MSCEIT V2.0. *Emotion*, 3(1), 97-105.
- Mcshane L.S., Glinov V., M.A. (2003) *Organizational behavior*, Boston, McGraw Hill.
- Meglino, B.M., Ravlin, E.C. & Adkins. C.L. (1989). *A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes*. Journal of Applied Psychology, Vol. 74, No. 3, 424–32.
- Mehrotra, A., (2005). *Leadership Styles of Principals*, 1st ed. New Delhi: Mittal Publication.
- Milić, V. (1965). *Sociološki metod*, Beograd: Nolit.
- Milosavljević, S., (1980). *Istraživanje političkih pojava*. Institut za političke studije, Beograd.
- Moorman, R.H. (1993). *The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior*. Human Relations 6: 759–776.
- O'Reilly, C., Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: *The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior*. Journal of Applied Psychology, Vol. 71, 492-499.

- O'Reilly, C.A., Chatman, J. Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: *A profile comparison approach to assessing person-organization fit*. Academy of Management Journal, Vol. 34, No. 3, 487-516.
- O'Reilly, C. A. (1977). Person-job fit: Implications for individual attitudes and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18, 36-46.
- Oriole E.M., Cooper R. K. (1997). EQ-Map: Interpretation Guide", An integrated EQ assessment and individual profile, Essi System, Inc, San Francisco, CA.
- Papić, M.(2003). *Emocionalna inteligencija u školskom kontekstu*. Magistarski rad. Filozofski fakultet, Zagreb.
- Pržulj, Ž. (1996) *Kadrovski marketing*,
- Reyes, P. (1989). The relationship of autonomy in decision making to schools and job satisfaction: A comparison between public school teachers and mid-level administrators. *Journal of Research and Development in Education*, Vol. 22, No. 2, 62-69.
- Roberts R. D., Zeidner M., Matthews G. (2001). *Does Emotional Intelligence Meet Traditional Standards for an Intelligence?* Some New Data and Conclusions. *Emotion*, 1(3), 196-231.
- Rosete, D. (2006). *The impact of organizational values and performance management congruency on satisfaction and commitment*, Asia Pacific Journal of Human Resources, Vol. 44, No. 1, 7-24.
- Salovey P., Mayer J. (1990). Emotional intelligence, *Imagination, Cognition, and Personality*, vol.9, 185-211.
- Salovey, P. i Sluyter, D. J.(1999). *Emocionalni razvoj i emocionalna inteligencija: pedagoške implikacije*. Educa, Zagreb.
- Schappe, S.P. (1998). *The influence of job satisfactions, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behaviour*, Journal of Psychology, 132, 277-290.
- Schein, E. H. (1965). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

- Schutte N. S., Malouff J. M., Coston T. D., Greeson C., Jedlicka C., Rhodes E., Wendorf G. (2001). *Emotional Intelligence and Interpersonal Relations*. The Journal of Social Psychology, 141(4), 523-536.
- Serrat, O. (2009). *Understanding and Developing Emotional Intelligence*, Knowledge Solutions, 49-58.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Spector P.E., Fox S., Van Katwyk P.T. (1999). *The role of negative affectivity in employee reactions to jobs: Nuisance effect or substantive effect?* Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72, 205–218.
- Statt, D. (2004). *The Routledge Dictionary of Business Management*, Third edition, Routledge Publishing, Detroit, 78
- Steers, R. M. (1975). *Problems in the measurement of organizational-effectiveness*, Administrative Science Quarterly, 20, 546-558.
- Stohr, M., Lovrich, N., Monke, B., Zupan, L. (1994). *Staff management in correctional institutions: Comparing DiIulio's 'control model' and 'employee investment model' outcomes in five jails*, Justice Quarterly, 11, 471-497.
- Sy T., Cote S. (2004). *Emotional Intelligence: A key ability to succeed in the matrix organization*. Journal of Management Development, vol.23, 437–455.
- Стајнер, К. ( 2006 ). *Емоционална писменост: интелигенција со срце*. Скопје: Мароп.
- Takšić, V.(1998). *Validacija konstrukta emocionalne inteligencije*. Doktorska dizertacija. Filozofski fakultet, Zagreb.
- Tanasijević, Z. (2009). *Zadovoljstvo poslom – ključni pokazatelj motivacije zaposlenih*.
- Tett R.P., Meyer J.P. (1993). *Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings*, Personnel Psychology, 46, 259–293.
- Thompson E.R., Phua F.T.T. (2012). *A Brief Index of Affective Job Satisfaction*. Group & Organization Management 37 (3): 275–307.

- Tomaževič N., Seljak J., Aristovnik A. (2014). *Factors Influencing Employee Satisfaction in the Police Service: The Case of Slovenia*. Personnel Review 43 (2): 209–227.
- Toulson, P.K., Holt, J. & Campbell, N.D. (1998). *Testing the value–human resource management relationship in New Zealand organisations: Findings of a crossnational replications study*. Working paper series 125, School of Industrial Relations and Organisational Behaviour, University of New South Wales.
- Trombetta J., Rogers D. P. (1988). *Communication Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment: The Effects of Information Adequacy, Communication Openness and Decision Participation*, Management Communication Quarterly, 1(4), 494- 514.
- Trinidad, D. R., Johnson, C. A.(2000). *The association between emotional intelligence and early adolescent tobacco and alcohol use*. Personality and Individual Differences 32(2002), 95-105.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wright K.N., Saylor W.G., Gilman E., Camp S. (1997). *Job Control and Occupational Outcomes Among Prison Workers*, Justice Quarterly, 14, 525-546.
- Yu B. B., Egri C. P. (2005). *Human resource management practices and affective organizational commitment: A comparison of Chinese employees in a state-owned enterprise and a joint venture*. Asia Pacific Journal of Human Resources, Vol.43, No.3, 332-360.
- Šešić Bogdan: *Osnovi metodologije društvenih nauka*, Naučna knjiga, Beograd. 1974

## ПРИЛОЗИ

### ПРИЛОГ 1

#### БИОГРАФСКИ ПОДАТОЦИ

**Инструкции:** Заокружете го тврдењето коешто се однесува на Вас

1. Пол

|       |        |
|-------|--------|
| Машки | женски |
|-------|--------|

2. Возраст

|               |               |                  |
|---------------|---------------|------------------|
| од 18-29 год. | од 30-49 год. | 50 год. и повеќе |
|---------------|---------------|------------------|

3. Степен на образование

|         |        |        |                          |
|---------|--------|--------|--------------------------|
| основно | средно | високо | магистер/доктор на науки |
|---------|--------|--------|--------------------------|

4. Занимање (Допиши во ознаката!)

|  |
|--|
|  |
|--|

5. Вкупен работен стаж

|             |                |                 |               |
|-------------|----------------|-----------------|---------------|
| до 5 години | од 5-10 години | од 11-20 години | над 20 години |
|-------------|----------------|-----------------|---------------|

6. Износ на плата

|                  |                         |                   |
|------------------|-------------------------|-------------------|
| до 15.000 денари | од 15.000-25.000 денари | над 25.000 денари |
|------------------|-------------------------|-------------------|

## ПРИЛОГ 2

### Тест за емоционална интелигенција

Многу често бесот и лутината го победуваат разумот и смиреноста и тогаш доаѓаме во конфликт со лица кои ни се драги, од тоа произлегува конфликт поради кој подоцна се каеме. Дали можеме да го победиме бесот и да управуваме со ситуацијата? За тоа ни е потребна емоционална интелигенција. Овој тест ќе провери колку сте емотивно интелигентни.

Во овој тест не постојат точни и неточни одговори. Секој одговор што е даден искрено е точен. За секое прашање изберете еден од горе наведените одговори (**\*потполно точно \*главно точно \*потполно неточно \*главно неточно**) ставајќи знак x во соодветното поле.

|                                                                                                                    | ПОТПОЛНО<br>ТОЧНО | ГЛАВНО<br>ТОЧНО | ГЛАВНО<br>НЕТОЧНО | ПОТПОЛНО<br>НЕТОЧНО |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|-------------------|---------------------|
| 1. Често се чувствувам тажен-на, паѓам во нерасположение без да знам зошто.                                        |                   |                 |                   |                     |
| 2. Во состојба сум да се опуштам и потполно да го контролирам сопствениот живот.                                   |                   |                 |                   |                     |
| 3. Во кино лесно се смеам и плачам и уживам во тоа.                                                                |                   |                 |                   |                     |
| 4. Често ми пречат емоциите во секојдневниот живот.                                                                |                   |                 |                   |                     |
| 5. Кога сум бесен кршам предмети или напаѓам луѓе.                                                                 |                   |                 |                   |                     |
| 6. Лесно откривам кога некој ме лаже.                                                                              |                   |                 |                   |                     |
| 7. Знаам да уживам во мали животни задоволства.                                                                    |                   |                 |                   |                     |
| 8. Емоциите можат да ме направат да бидам физички болен.                                                           |                   |                 |                   |                     |
| 9. Моите симпатии и антипатии се непроменливи, имам проблем да го променам мислењето за луѓето.                    |                   |                 |                   |                     |
| 10. Кога нешто ме нервира, можам брзо да се смирам.                                                                |                   |                 |                   |                     |
| 11. Кога јавно зборувам не чувствувам никакви физички знаци за трема (тресење на рацете, затреперување на гласот). |                   |                 |                   |                     |
| 12. Патам од "синдромот на жолта минута": односно, ако ме                                                          |                   |                 |                   |                     |

|                                                                                                           |  |  |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| нервира нешто, долго не зборувам ништо, а потоа нагло експлодирам.                                        |  |  |  |  |
| 13.Често сум нерасположен(а).                                                                             |  |  |  |  |
| 14.Ако некој ми прави проблем, можам лесно да зборувам со него за тоа.                                    |  |  |  |  |
| 15.Како дете често бев каприциозен,-на (конфликтен-на).                                                   |  |  |  |  |
| 16.Им се допаѓам на луѓето и тоа ме прави популарен, -на.                                                 |  |  |  |  |
| 17.Користам интуиција во своите односи со другите луѓе, "ги чувствувам" добрите луѓе.                     |  |  |  |  |
| 18.Лесно се обвинувам себе си.                                                                            |  |  |  |  |
| 19.Луѓето ми се доверуваат самоиницијативно.                                                              |  |  |  |  |
| 20.Често се случува под влијание на емоциите да работам спротивно на своите интереси.                     |  |  |  |  |
| 21.Кога сум лошо расположен, ги бркаам сите луѓе од собата.                                               |  |  |  |  |
| 22.Тешко прифаќам дури и оправдана критика.                                                               |  |  |  |  |
| 23. Имам чувство за дипломатија.                                                                          |  |  |  |  |
| 24.Имам потреба да се изразам во уметноста (сликање, музика,...) за да чувствувам задоволство од животот. |  |  |  |  |
| 25.Кога сум возбуден од некоја добра вест , имам проблем со несоница.                                     |  |  |  |  |
| 26.Многу работам и во своето слободно време.                                                              |  |  |  |  |
| 27.Често се молам или медитирам.                                                                          |  |  |  |  |
| 28. Често имам проблем да кажам " те сакам".                                                              |  |  |  |  |
| 29.Често одам во природа.                                                                                 |  |  |  |  |
| 30.Во детството родителите немаа слух за моите емоции.                                                    |  |  |  |  |

|                                                                                                                        |  |  |  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 31.Мојам долго да бидам лут,-а на личноста која ми направила нешто лошо.                                               |  |  |  |  |
| 32.Водам сметка за квалитетот на живеењето.                                                                            |  |  |  |  |
| 33.Прифаќам дека не може се да се знае, се да се разбира, се да се прифати-ниту кај мене ниту кај другите.             |  |  |  |  |
| 34.Ако сум тажен,-на се обидувам да го подигнам својот морал наместо да се повлечам.                                   |  |  |  |  |
| 35.Ако предлагам нешто во група, внимателно ме слушаат                                                                 |  |  |  |  |
| 36.Тешко ми е вештачки да покажувам задоволство и лажни емоции како што често може да се види на телевизиските емисии. |  |  |  |  |
| 37.Повеќе сакам да читам романи отколку есеи.                                                                          |  |  |  |  |
| 38.Кога се сеќавам на некои убави спомени повторно доживувам силни емоции.                                             |  |  |  |  |
| 39.Потребно ми е време да сфатам дека сум изнервиран-на.                                                               |  |  |  |  |
| 40.Способен, -на сум да ги сослушам и разберам гледиштата на своите соговорници, иако не се сложувам со нив.           |  |  |  |  |
| 41.Понекогаш имам проблем да ги разберам своите реакции.                                                               |  |  |  |  |
| 42. При донесување одлуки имам голема доверба во својата интуиција.                                                    |  |  |  |  |

### ПРИЛОГ 3

Прашалник за задоволство од работата

#### АНКЕТЕН ОБРАЗЕЦ

Одговорете на секоја точка на скалата со заокружување на еден од петте броеви притоа земајќи го предвид следното:

-Доколку чувствуваш дека твојата работа ти дава повеќе отколку што очекуваш, заокружи го бројот „5“ - „Многу задоволен/на“;

- Доколку чувствуваш дека твојата работа ти го дава она што го очекуваш, заокружи го бројот „4“ - „Задоволен/на“;

- Доколку не можеш да се одлучиш дали твојата работа ти го дава или не она што го очекуваш, заокружи го бројот „3“ „Не можам да се одлучам дали сум задоволен/на или не“;

- Доколку чувствуваш дека твојата работа ти дава помалку од она што го очекуваш, заокружи го бројот „2“ „Незадоволен/на“;

- Доколку чувствуваш дека работата ти дава многу помалку од она што го очекуваш, заокружи го бројот „1“ „Многу незадоволен/на“.

На моето сегашно работно место, еве како сметам...

|    |                                     | Многу незадоволен/на | Незадоволен/на | Не можам да се одлучам дали сум задоволен/на или не | Задоволен/на | Многу задоволен/на |
|----|-------------------------------------|----------------------|----------------|-----------------------------------------------------|--------------|--------------------|
| 1. | Можам постојано да бидам зафатен/а. | 1                    | 2              | 3                                                   | 4            | 5                  |
| 2. | Можност сам/а да работам.           | 1                    | 2              | 3                                                   | 4            | 5                  |

|     |                                                                       |   |   |   |   |   |
|-----|-----------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 3.  | Можност да правам различни работи одвреме-навреме.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.  | Можност да бидам „некој“ во организацијата.                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.  | Начинот на кој мојот претпоставен управува со работниците.            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.  | Компетентноста на мојот претпоставен во поглед на донесувањето одлуки | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.  | Можам да правам нешта што не се спротивни на мојата совест.           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8.  | Начинот на кој мојата работа обезбедува сигурно вработување.          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.  | Можност да се прави нешто за други.                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. | Можност да им се кажува на луѓето што да прават.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. | Можност да се прави нешто при што се користат моите вештини.          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. | Начинот на кој се спроведува политиката на компанијата.               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. | Мојата плата и колку работа вршам.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. | Можностите за напредок во оваа работа.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. | Слобода да имам свое мислење.                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. | Можност за користење на мои методи при вршењето на работата.          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. | Работните услови.                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. | Начинот на кој колегите се согласуваат меѓу себе.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. | Пофалбите што ги добивам кога добро ја извршувам работата.            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. | Чувството на постигнување што го добивам од работата.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |