



Кофинансирано од  
Програмата на Европската  
унија Еразмус+



## Проект Меки вештини како алатка за креативност во руралните области

2020-1-FR01-KA204-079841



**МЕКИТЕ ВЕШТИНИ КАКО АЛАТКА ЗА КРЕАТИВНОСТ  
ПРИРАЧНИК ЗА ОБУЧУВАЊЕ НА ОБУЧУВАЧИ**



Кофинансирано од  
Програмата на Европската  
унија Еразмус+



## МЕКИТЕ ВЕШТИНИ КАКО АЛАТКА ЗА КРЕАТИВНОСТ ПРИРАЧНИК ЗА ОБУЧУВАЊЕ НА ОБУЧУВАЧИ



**Проект Меки вештини како алатка за креативност во руралните области**  
**2020-1-FR01-KA204-079841**  
**2020-2022**

Овој проект е финансиран со поддршка од Европската комисија во рамките на програмата Еразмус+. Европската комисија и Француската национална агенција не можат да бидат одговорни за каква било употреба на информациите содржани овде.



Кофинансирано од  
Програмата на Европската  
унија Еразмус+



### *Автори*



Association de Développement Rural  
International du Bas Ségala  
Франција



Fondacija Agro Centar za Edukacija  
Република Северна Македонија



I & F Education and Development Ltd.  
Ирска



INDEPCIE SCA  
Шпанија



Stowarzyszenie SEDA  
Полска

### *Уредник*

Pınar Derya Akyazgan, MBA

### *Илустратор*

Canan Bozkurt

### *Графички дизајнер*

Yann le Crouhennec

Овој проект е финансиран со поддршка од Европската комисија во рамките на програмата Еразмус+. Европската комисија и Француската национална агенција не можат да бидат одговорни за каква било употреба на информациите содржани овде.



Кофинансирано од  
Програмата на Европската  
унија Еразмус+



СОДРЖИНА		Страница
ПРИРАЧНИК ЗА ОБУЧУВАЧОТ		4
Модул	МЕКИТЕ ВЕШТИНИ	
1	ПРИСПОСОБЛИВОСТ/ ФЛЕКСИБИЛНОСТ	7
2	РАЗРЕШУВАЊЕ НА КОНФЛИКТИ	12
3	КРЕАТИВНОСТ	20
4	КРИТИЧКО РАЗМИСЛУВАЊЕ	26
5	ЕФЕКТИВНИ КОМУНИКАЦИСКИ ВЕШТИНИ	29
6	МОЦИОНАЛНО УПРАВУВАЊЕ (МЕНАЏМЕНТ)	38

Модул	МЕКИТЕ ВЕШТИНИ	Страница
7	ЛИДЕРСТВО	46
8	УПРАВУВАЊЕ СО ЛУЃЕ	54
9	РЕШАВАЊЕ ПРОБЛЕМИ	62
10	САМОМОТИВИРАЊЕ	67
11	ОРИЕНТИРАНОСТ КОН УСЛУГА	71
12	ТИМСКА РАБОТА	76

Овој проект е финансиран со поддршка од Европската комисија во рамките на програмата Еразмус+. Европската комисија и Француската национална агенција не можат да бидат одговорни за каква било употреба на информациите содржани овде.



Кофинансирано од  
Програмата на Европската  
унија Еразмус+



## ПРАЧНИК ЗА ОБУЧУВАЧОТ

### За проектот СИТРА

СИТРА е проект кој обезбедува серија на Модули за обука за прилагодување на агробизнисите на брзото и секојдневно менување на економската средина. Една од основните потреби е да се развие структура за обука заснована на пристапот дека агробизнисите не се исклучок во 20 век, туку се уште еден сектор кој бара нов профил на претприемачи и лидери за да се соочат со новите предизвици слични на другите сектори. Техничките вештини или дури и искуства не ги задоволуваат вкупните барања на пазарот на трудот. Затоа, препораките за идното креирање политики и истражување го нагласија промовирањето на покомплексен поглед на образованието преку истражување на меѓусебните врски помеѓу образованието, земјоделството, руралната трансформација и социјалните промени, вредноста на неформалното учење во политиките, и, особено, приоритизирањето и развојот на меките вештини кај луѓето од рурални средини и земјоделците. Наодите укажуваат на потребата од програмите за замјоделство да ја признаат критичната улога што новите вештини, како што се креативноста, тимската работа, решавањето проблеми и да почнат да се справуваат со потребите за овие вештини. Затоа во проектот СИТРА, креираме Модули за обука на утврдените меки вештини од истражувањето во проектот. Овој прирачник е

алатка за обучувачот како ефективно да ги презентира Модулите за обука.

Модулите за обука кои се состојат од приоритетни меки вештини утврдени во проектот се:

- \*креативност
- \*тимска работа
- \*решавање на конфликти
- \*критично размислување
- \*самотивираниост
- \*решавање на проблеми
- \*приспособливост и флексибилност
- \*ефективна комуникација
- \*ориентираност кон услуги
- \*управување со луѓе
- \*управување со емоции
- \*лидерство

Прирачникот е структуриран да го води обучувачот и да ми овозможи да ги презентира модулите ефективно и лесно разбирливо. Модулите за обука се состојат од 3 дела кои треба да ги користи обучувачот. Целта на секој дел е објаснета подолу.



## Прирачник за обука на обучувачот

Овој прирачник е дизајниран да им покаже на обучувачите како да ги користат алатките. Структурата на прирачникот се заснова на две компоненти на тест за самоевалуација и материјали за поддршка.

- **Алатка за само-евалуација:** Обучувачот треба да знае дека Алатката за самоевалуација може да се дефинира како прв чекор пред обуката и задолжително е учесниците да ја поминат евалуацијата, а исто така се предлага и обучувачите да го направат истото. Линк до алатката за самоевалуација: <https://sitraproject.eu/self-evaluation/>
- **Придружни материјали:** Обучувачот ќе има PowerPoint презентација за презентирање на учесниците и материјали за илустрации и алатки кои се состојат од дефиниции и интерактивни методи.

### Алатка за само-евалуација

Дизајнот за обука што ќе го имплементира проектот е подготвен во рамките на утврдените меки вештини споменати погоре. Покрај содржината опишана во следната фаза од овој документ, постои суштинска алатка наречена Алетка за самоевалуација која има за цел да го покаже нивото на знаење на учесникот со поврзаните меки вештини. Затоа оваа само-евалуација е

задолжителна за учесниците, но и предлог за обучувачите. Причините за дизајнот на само-евалуацијата е да се зајакнат резултатите од обуката. За да се обезбеди пренос на обуката на најефикасен начин, целта на Алатката за само-евалуација може да се објасни на следниов начин:

При пренесувањето на обуката на учесниците, очигледно е дека познавањето на нивото на учесниците за таа мека вештина дава слика за основите на знаење на учесниците на обучувачот. Со резултатите обучувачот ќе знае како треба да биде содржината претставена. Дополнително, кога учесникот ќе добие приказ за сопственото ниво на знаење, тој/таа ќе има патоказ за насоката на внимание во која ќе ги слуша темите. Алатката за само-евалуација е достапна на веб-страницата на проектот на 5 различни јазици. Иако, не е задолжително обучувачите сами да ја пополнат само-евалуацијата, се препорачува да ја поминат и тие и на тој начин да се осигураат дека тие се подготвени да им дадат насока на учесниците за пополнување како и за чекори што треба да се следат или за нивните можни прашања.

### За материјалите за поддршка

#### 1-Дефиниции на вештините

Овој документ ни дава преглед на вештината што ќе биде опишана. По концептуално објаснување на вештината, длабокото нурнување на вештината ни дава како да ја користиме. Затоа, знаењето стекнато со овие објаснувања ќе ни олесни



Кофинансирано од  
Програмата на Европската  
унија Еразмус+



подоцна да ја спроведеме оваа вештина во пракса.

На пример, можеме да разговараме за вештината за тимска работа. Најпрво се објаснува дефиницијата на вештината. Ова знаење потоа е објаснето во поднаслови како тимовите можат да работат ефективно, кои вештини се неопходни за да се работи како тим, кои улоги го сочинуваат тимот и како да се научи тимската работа.

Како резултат, оваа алатка му дава на обучувачот како да го започне модулот од холистички пристап.

## 2- Алатки за вежби

Во описот на делот за алатки се дадени информации за методологиите за вежбите за секоја вештина посебно. Објаснето е како вештината, која е објаснета концептуално, ќе се пренесе на публиката. Покрај теоретските информации, објаснето е како ќе се пренесе вештината со користење на различни методи на учење. Доколку се врши групна работа, сите детали како на пример како ќе се изврши оваа работа и кои материјали ќе се користат се вклучени во овој документ.

Како резултат, оваа алатка е развојниот дел од обуката. И им овозможува на публиката да ја научи вештината правејќи го тоа.

## 3- Презентации

Презентациите се во *Powerpoint* формат и се користат за пренесување на информациите до публиката. Презентациите ги следат упатствата во документите. Презентациите се креирани на ефективен начин. Целта е да се задржи вниманието на публиката и обучувачот да ги пренесе сите потребни информации. Затоа презентацијата е креирана во формат кој започнува со теорија и се развива со метод како што е групна студија или бура на идеи итн., и завршува со тест. Како резултат на тоа, презентацијата треба да помогне во целта целата публика да ја заврши обуката со исто знаење.

Затоа форматот на презентацијата за одредената вештина, како да се пренесе знаењето и мерењето на наученото се сите суштински делови од структурата на обуката.

## 4- Заклучок

Прирачникот дава поддршка на обукувачот за да се задржи вистинскиот начин на обука на публиката. Прирачникот ги обезбедува стандардните елементи на успех за секој обукувач. Освен тоа, со прирачникот се обезбедува стандардното знаење за одредена вештина да биде претставено на ист начин во различни времиња пред различна публика. Затоа стандардизацијата е од суштинско значење и целта на прирачникот е неопходна за успехот на Проектот.



Кофинансирано од  
Програмата на Европската  
унија Еразмус+



## МОДУЛ 1 ПРИСПОСОБЛИВОСТ/ФЛЕКСИБИЛНОСТ



- Зошто треба да бидеме приспособливи и флексибилни?
- Дефинирајте приспособливост и флексибилност
- Како ефикасно функционираат приспособливоста и флексибилноста?
- Кои вештини се неопходни за да бидете прилагодливи и флексибилни?
- Како да научите Приспособливост и флексибилност?

### 1.1. Зошто треба да бидеме приспособливи и флексибилни?



Бидејќи промените се постојани, уште повеќе во светот на агробизнисот, важно е претприемачите и лидерите во областа да станат луѓе прилагодливи на променливите околности, снаодливи и спремни да прифатат нови идеи.

Според Службата за кариера на Универзитетот во Шефилд, да се биде адаптивен е многу ценет во денешно време бидејќи секоја индустрија и бизнис се опкружени со VUCA (volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity) средина, концепт што се залага за нестабилност, несигурност, сложеност и нејаснотија.





Кофинансирано од  
Програмата на Европската  
унија Еразмус+



## 1.2. Дефинирајте приспособливост и флексибилност

- Приспособливоста е способност да ги прилагодите вашите емоции, мисли и однесувања на променливите ситуации и услови, да бидете отворени за промени, нови идеи, предизвици и пристапи. (Шелтон, 2019).

Во оваа конкретна област:

„Прилагодливиот капацитет се однесува на степенот до кој системот може да се прилагоди како одговор на промените во неговата околина и на брзината и леснотијата на оваа адаптација. Управувањето со фарма од гледна точка на адаптивен капацитет значи одржување флексибилност и заштита на степени на слобода»

Ваутерс и ван Винсен (2014).

- Флексибилноста (наведена на когнитивна флексибилност) е, според Лорен Милер, „сè за способноста на вашиот мозок да се прилагоди на нови, променливи или непланирани настани“ (2021).

## Како ефикасно функционираат приспособливоста и флексибилноста?

Не постои ниту една насока за успех за таквите способности, но еве неколку совети од Универзитетот во Бредфорд:

- Барајте позитивни начини да направите промените да функционираат наместо да идентификувате зошто промената нема да функционира (кажете „да“ наместо „не“ како прв инстинкт)
- Прилагодете се на промените и новите начини на работа брзо и лесно
- Давајте предлози за зголемување на ефикасноста на промените
- Покажете подготвеност да научите нови методи, процедури или техники
- Променете ги вашите приоритети како одговор на барањата на некоја ситуација
- Отфрлајте неуспеси и одржувајте позитивен став



### 1.3. Кои вештини се потребни за да се биде приспособлив и флексибилен?



Некои луѓе се природно прилагодливи. Сепак, има многу други луѓе на кои не им се допаѓа кога ќе се појави нешто што не е на нивната листа „да се направи“. Како и да е, секој секогаш може да научи како да стане прилагодлив и флексибилен преку искуство.

Без оглед на вашите природни тенденции, некои од вештините кои ќе ви помогнат да бидете многу поприлагодлива личност се следниве:

- Интелектуална флексибилност. Важно е да се задржи отворен ум. Треба да бидете во можност да покажете дека можете да интегрирате нови информации и да извлечете заклучоци од нив.
- Прифатливост. Да се биде приемчив особено кон промените и да се биде способен да се одговори со позитивен став, е клучна компетентност.
- Креативност. Барате активно нови начини за правење нешта и доверба да импровизирате.
- Комуникациски вештини. Активното слушање и другите форми на комуникација како невербалната комуникација се исто така подеднакво важни аспекти на приспособливоста.
- Интерперсонални вештини. Способноста да комуницирате со другите на здрави и позитивни начини може да ви помогне да избегнете погрешна комуникација и конфликт за време на оперативните промени.
- Вештини за решавање проблеми. Способноста да набљудувате и анализирате може да ја покаже вашата подготвеност да направите прилагодувања или подобрувања на начинот на кој пристапувате кон решавање на проблемите.
- Вештини за тимска работа. Способноста да работите на различен тим на луѓе и да се справите со конфликти, различни идеи и други динамики што може да се појават, може позитивно да има корист за тоа колку сте прилагодливи во тимска средина.



#### 1.4. Како да научите приспособливост и флексибилност?



Според Ен Конверс (2019), асистент клинички професор на Универзитетот Дрексел, постојат начини на кои можете да се обучите да бидете поприлагодливи:

1. Променете го процесот на размислување. Оставете го менталитетот „Па, тоа е начинот на кој отсекогаш сме го правеле тоа“. Иако промената може да биде страшна и застрашувачка, прифатете ја и погледнете ја промената како можност за подобрување, учење и растење.

2. Присилете се да ризикувате. Преземањето ризици е клучен дел од приспособливоста. Започнете малку и за да ја зголемите удобноста, разговарајте за преземање ризик како дел од тимските состаноци, што може да послужи како систем за поддршка.

3. Охрабрете ги другите да бидат отворени. Ова создава поотворена атмосфера во и околу вас, а со тоа дополнително ќе ја охрабри вашата отвореност и да го продолжите циклусот. Исто така, служи како средство за затворање на размислувањата со затворени умови, како што е „Па, така секогаш сме го правеле тоа“.

4. Прифатете го учењето. Луѓето кои се љубопитни и остануваат актуелни имаат тенденција да бидат прилагодливи. Ова значи дека треба да го прифатите учењето. Прочитајте за новите технологии во вашиот индустриски сектор, одете на семинари за тоа како да ги намалите трошоците додека ја одржувате ефикасноста и квалитетот, дознајте за подобрување на процесите, поврзете се со колегите кои имаат ваква визија и учат од нив, читајте што читаат итн.



## Референци

- 1- Converse. A. (2019). 4 ways to boost your adaptability skill. Goodwin College. Retrieved from <https://drexel.edu/goodwin/professional-studies-blog/overview/2019/September/4-ways-to-boost-your-adaptability-skills/>
- 2- Indeed Editorial Team (2021). 6 Important Workplace Adaptability Skills. Indeed. Retrieved from <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/adaptability-skills>
- 3- Miller, L. (2021). What is cognitive flexibility, and why does it matter? Better up. Retrieved from <https://www.betterup.com/blog/cognitive-flexibility>
- 4- Shelton, O. (2019). What is adaptability? [SlidePlayer presentation]. Retrieved from <https://slideplayer.com/slide/13761290/>
- 5- The University of Sheffield Careers Service (n.d). Adaptability, Flexibility And Resilience. The University of Sheffield Careers Service. Retrieved from <https://careers.dept.shef.ac.uk/attributes/index.php/adapt-2/>
- 6- University of Bradford (2021). Adaptability and flexibility. University of Bradford. Retrieved from <https://www.bradford.ac.uk/careers/develop-skills/adapt-flex/>
- 7- Wauters, E., & van Winsen, F. (2014). *What determines the flexibility of farming systems?: a case-study of the bovine*

*farmington sector in Belgium.* In 11th European IFSA symposium: Farming systems facing global challenges: capacities and strategies (pp. 1827-1834). International Farming Systems Association (IFSA) Europe; Leibniz-Centre for Agricultural Landscape Research (ZALF); Humboldt-Universität zu Berlin.



## МОДУЛ 2 РАЗРЕШУВАЊЕ НА КОНФЛИКТИ



- Дефиниција за решавање на конфликти
- Како да постигнете позитивни чувства?
- Корисни вештини за решавање на конфликти
- Како ефективно да се решат конфликтите?
- Стили за решавање конфликти

### 2.1. Дефиниција за решавање на конфликти

Конфликтите најчесто се појавуваат поради разликите меѓу луѓето. Нормално и природно е да се појават, бидејќи секогаш ќе има различни пристапи кон работата, различни мотивации и желби. Дури и здраво е да има конфликт одвреме-навреме да се соочиме со тие разлики, но прашањето е како да се справиме со тие конфликти. Не е добро да ги игнорираме конфликтите и да правиме како ништо да не се случило, бидејќи на тој начин конфликтот расте и останува додека не го решиме. Конфликтите вклучуваат емоции, па затоа е важно да ги контролирате и да ги решавате конфликтите на ефикасен начин. Целта е тие да се претворат во позитивни чувства на доверба, простување и ослободување од гневот.





## 2.2. Како да постигнете позитивни чувства?



Позитивните емоции се првата фаза во непречено решавање на конфликтот. Со добар став и смирени мисли можеме подобро и поефикасно да се справиме со сите тешкотии. Многу е важно другите да видат дека имаме добар став и дека нашите намери се позитивни. Но, да влеземе во позитивна состојба не е така лесно, уште повеќе кога сме заглавени во непријатни ситуации. Па, како да постигнеме состојба на мир и радост?

- Бидете свесни за вашите емоции и реакции- Обрнете внимание на тоа од каде доаѓаат вашите емоции. Размислете како можете да ги промените причините за лошите емоции.
- Изразете ги вашите чувства на соодветни начини- Дозволете им на блиските луѓе да знаат кога нешто ве мачи. Задржувањето на чувствата на тага или гнев во себе придонесува за стрес.

- Размислете пред да дејствувате - Дајте си време да размислите пред да дејствувате. Обидете се да се смирите
- Управувајте со стресот - Научете методи за релаксација за да се справите со стресот. Можеби вежбата за дишење ќе помогне.
- Стремете се кон рамнотежа - Најдете здрава рамнотежа помеѓу работата и играта, помеѓу активноста и одморот
- Грижете се за вашето физичко здравје - чувајте го вашето физичко здравје да не влијае на вашето емоционално здравје
- Најдете цел и значење - дознајте што е важно за вас во животот и фокусирајте се на тоа.
- Останете позитивни - Фокусирајте се на добрите работи во вашиот живот. Простете си за грешките и простете им на другите. Поминувајте време со здрави, позитивни луѓе.

## 2.3. Корисни вештини за решавање на конфликти

Што ви е потребно за да ги решите конфликтите на најефикасен начин? Има збир на вештини што можете да ги развиете со текот на времето за да ги контролирате вашите емоции и да можете да ги нагласите со друга големина. Ова се некои од најважните вештини и средства кои ќе ви помогнат во решавањето на конфликтите:



### 2.3.1. Активно слушање



Еден од најважните чекори во решавањето на конфликтот е да престанете да размислувате за себе и да почнете да слушате што има да каже другата личност. Конфликтите произлегуваат од разликите и целта е да се видат тие разлики, да се слуша нивното различно гледиште и да се размисли за нивната ситуација. Нема да има дијалог без активно слушање. Тоа е начин да се поврзете и да го скршите ѕидот на гневот, антагонизмот и егоизмот меѓу двете страни. Поим за активно слушање е да имате отворен ум и да бидете флексибилни. За подобро разбирање на другата страна важно е да поставувате прашања.

### 2.3.2. Емоционална интелигенција



Клучот за ефикасно решавање на конфликтот е да ги препознаете и разберете емоциите. Луѓето кои се способни да ги разберат сопствените емоции и чувства, поверојатно ќе имаат поинаков пристап за решавање на конфликти. Полесно е да влезете во дијалог со страна со која имате конфликт. Разбирањето на емоциите резултира со разбирање на постапките и изговорените зборови. На тој начин можете да спречите ескалација на конфликтот бидејќи разбирате зошто некој се однесува како што се однесува.



Кофинансирано од  
Програмата на Европската  
унија Еразмус+



### 2.3.3. Трпение



Надминувањето на конфликтите е долг и напорен процес. Луѓето долго време опстојуваат во своите аргументи, не сакаат да прават компромиси. Факт е дека двете страни се делумно погрешни, а делумно во право, но проблемот е што никој не сака да признае дека не е во право. Затоа треба да го тренирате вашето трпение ако другата страна е премногу упорна. Дури и откако ќе признаете дека не сте во право, може да потрае многу време за да се најде заеднички начин за решавање на конфликтот. Не е паметно да се брза со решение. Подобрo е да бидете трпеливи, темелно да разговарате за конфликтот за да бидете сигурни дека секој детал е решен. Така нема да има сомнежи во иднина.

### 2.3.4. Позитивност



Наоѓањето решение мора да биде победничка ситуација. Конфликтот не се решава ефикасно ако ниту една од страните не е несреќна. Кога ќе одлучите да направите компромис, од клучно значење е да ја прифатите вашата заедничка одлука и да бидете задоволни со тоа. Ако едната страна не е задоволна со исходот, ќе биде тешко да се следи она што сте го решиле и конфликтот може повторно да се зголеми. Позитивното гледање за решавање на конфликтот ве мотивира да го направите добро и ја подобрува врската по решавањето.





### 2.3.5. Отворете ја комуникацијата



Понекогаш луѓето брзаат кон решение избегнувајќи некоја точка од конфликтот мислејќи дека не е доволно важно да се зборува за тоа во тој момент за да се стави крај на конфликтот. Меѓутоа, за да се реши 100% од конфликтот, мора да ги пренесете сите ваши аргументи. Да се биде отворен за сите ваши сомнежи и прашања е многу важно за врската по решавањето на конфликтот. Клучно е да се реши секој детал. На тој начин проблемот нема да се појави повторно во идните конфликти бидејќи беше јасно соопштено и решено веднаш.

### 2.4. Како ефективно да се решат конфликтите?



Ако конфликтот се реши на вистински начин, атмосферата може да се исчисти и врската меѓу луѓето е посилен отколку пред конфликтот. Но, што е ефикасно решавање на конфликти? Тоа е процес на две или повеќе страни кои работат преку проблем кон решение. Ова решение не е за отфрлање на спорот, туку за изнаоѓање продуктивен начин за излез од конфликтот. Решавањето на конфликтот им дава можност на луѓето да развијат подлабока врска и да градат доверба еден во друг, знаејќи дека оваа врска може да помине низ тешки времиња. Соочувањето со конфликтот може да биде најдобро за двете инволвирани страни.

За да се реши конфликтот, двете страни треба да престанат да се плашат од конфликтот. Често луѓето избегнуваат решавање на конфликти од страв дека нема да заврши позитивно. Напротив, секогаш е позитивно да се влезе во дијалог и да се слушне што има да каже другата страна без да се размислува за сопствените



потреби, туку да се слуша она што е важно за другата страна. Ефикасното решавање на конфликтот обезбедува способност да се бара компромис со почит и да се избегне неправда меѓу пријателите, членовите на семејството или соработниците.

## 2.5. Стилски за решавање конфликти

Конфликтот може да се реши на различни начини. Некои се поефикасни, други помалку. Подолу е краток приказ на методите за решавање конфликти. Корисно е да се знаат добрите и лошите страни на методите што може да се преземат.

### 2.5.1. Анализирање

Првиот чекор за ефикасно решавање на конфликтот е анализата. Поставете си прашања како што се што, кој, каде, кога, зошто, како, колку. Не заборавајте да ги прашате овие во контекст на вашиот проблем. Размислете за одговорите, внимателно анализирајте ги причините, размислете за можните решенија и за последиците од донесените одлуки. Со овој едноставен метод, ќе избегнете недоразбирања и вашиот процес ќе започне со добра дефиниција разбрана од сите вклучени.

### 2.5.2. Расправа

Важна фаза е аргументацијата. Добро е кога јасно го кажувате своето мислење, кое е поткрепено со голем број издржани аргументи. На овој начин на соговорникот му ја покажувате вашата гледна точка и им давате до знаење на другите дека знаете

за што зборувате и дејствувате свесно. Ова ќе им помогне подобро да ја разберат вашата позиција и образложение.

### 2.5.3. Компромис

Секоја страна се откажува од дел од своите очекувања. Ова е свесна одлука, но не задоволува ниту една страна. Најчесто, учесниците во конфликтот се обидуваат да го поделат решението на еднакви делови за двете страни. Ова бара прифаќање многу отстапки и носење тешки одлуки во име на добрата соработка. Компромисот има тенденција да биде кревок, а за негово преговарање е потребно време и напор. Задоволителен компромис бара високо ниво на доверба и увереност дека нема да биде побарано од нас да правиме дополнителни отстапки.

### 2.5.4. Прилагодување/усогласување

Така се однесуваат луѓето кои не се доволно наметливи или кои се жртвуваат себеси заради решавање на конфликтот. На површина, може да изгледа дека таквиот став за пофалба ги поставува темелите за добра врска во иднина. За жал, премногу луѓе се фокусирани само на исполнување на сопствените себични аспирации. Важно е внимателно да ги следите намерите на другата страна. Вреди да размислиме дали ова усогласување со другите ќе ни донесе успех или неуспех.



### 2.5.5. Соработка

Овој начин на решавање на конфликтот нуди најдобри шанси за одржување на добри односи и им овозможува на секоја страна во голема мера да ги задоволи нивните потреби. Исто така, гради доверба, што е основа за идни интеракции. За жал, понекогаш оваа стратегија одзема време, тешка и бара доверба и искрена артикулација на очекувањата. Дополнително, корисни се развиените психосоцијални компетенции, особено високата емоционална интелигенција и комуникацијата.

### 2.5.6. Натпреварување

Оние кои избираат таква тактика сакаат да извлечат најмногу за себе и не се грижат за потребите на другата страна. Оваа стратегија често ја избираат луѓе кои имаат предност пред другата страна и кои сакаат свесно да ја искористат оваа предност. Исто така, луѓето кои сакаат конкуренција се отворени за овој начин на решавање на конфликти. Предноста на оваа стратегија е што ако победиме, го добиваме она што го сакаме. Се разбира, секогаш постои ризик да изгубиме. Недостаток е што другата страна ќе се чувствува искористено и може да избегне иден контакт со нас. Ова е победа на сметка на врската, која може да биде од корист за еднократна интеракција, но не гради доверба или идни перспективи.

### 2.5.7. Избегнување

Се преправаме дека нема конфликт или се тргаме од патот. Вообичаено, таквите тактики не се добри затоа што си ја лишуваме шансата дури и да ја кажеме нашата поента, а камоли да ја убедиме другата страна. Исто така, ретко се случува конфликтот да помине сам по себе. Сепак, „метејќи го под тепих“ може да предизвика конфликтот да ескалира и да доведе до неконтролиран излив. Сепак, постојат ситуации кога избегнувањето е корисно, на пример кога конфронтацијата би била премногу ризична за нас бидејќи сме привремено во лоша психолошка или физичка состојба.

### 2.5.8. Простување

Простувањето - е индивидуален процес. Помирување - е релациски процес кој бара учество на двете страни. Тоа претпоставува прошка од нечија страна и прошка од страна на престапникот. Простување - значи дека треба да поминете, да ја надминете болката. Одлучете и поминете низ успешен процес на емоционално заздравување. Вреди.

Забележувајќи дека различно се однесуваме со личноста на која веќе сме му простиле дури и невербално (без зборови, преку гестови, изрази на лицето итн.). Ова е многу важен дел од решавањето на конфликтот, бидејќи растечките инсинуации или навредливи зборови и однесувања е добро да се разјаснат и едноставно да се прости и да се продолжи понатаму.



Кофинансирано од  
Програмата на Европската  
унија Еразмус+



## Референци

1. <https://www.amanet.org/articles/the-five-steps-to-conflict-resolution/>
2. <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/implement/provide-information-enhance-skills/conflict-resolution/main>
3. <https://www.edmonds.edu/counseling/documents/Conflict.pdf>
4. <https://www.helpguide.org/articles/relationships-communication/conflict-resolution-skills.htm>
5. [https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_81.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_81.htm)
6. <https://www.northcentralcollege.edu/news/2021/08/04/why-conflict-resolution-important>
7. <https://www.pon.harvard.edu/daily/conflict-resolution/what-is-conflict-resolution-and-how-does-it-work/>
8. <https://www.skillsyouneed.com/ips/conflict-resolution.html>
9. <https://www.stkate.edu/academics/women-in-leadership-degrees/conflict-resolution-strategies>
10. <https://www.thebalancecareers.com/conflict-resolutions-skills-2063739>
11. [https://www.youtube.com/watch?v=jg\\_Q34kGsKg](https://www.youtube.com/watch?v=jg_Q34kGsKg)





## МОДУЛ 3

### КРЕАТИВНОСТ



- Што е креативност?
- Зошто е важна креативноста?
- Кои се главните карактеристики на креативноста?
- Како да се развие креативноста?

#### 3.1. Што е креативност?

Креативноста може да се дефинира како способност на една личност да генерира, креира или открива нови идеи, решенија и можности. Креативните луѓе често имаат интензивно знаење за нешто, работат на тоа со години, гледаат нови решенија, бараат совет и помош од други експерти и преземаат ризици. Креативноста често е поврзана со способноста на една личност да се вклучи во различно размислување. Дивергентното размислување може да се опише како размислување „надвор од кутијата“; му овозможува на поединецот да дојде до единствени, повеќекратни решенија за даден проблем. Спротивно на тоа, конвергентното размислување ја опишува способноста да се даде точен или добро воспоставен одговор или решение за некој проблем (Кропли, 2006; Гилфорд, 1967).

Креативноста е процес на генерирање нови идеи и концепти или креативни комбинации на веќе постоечките.

Креативноста е чин на создавање нешто ново, а многу често креативноста се поврзува со иновација. Но, постои разлика помеѓу креативноста и иновативноста. Со креативноста создаваме, генерираме и откриваме нови идеи, акции, концепти, а иновацијата е процес на воведување на тие идеи во постоење и практика. Значи, креативноста значи создавање на нови идеи, додека иновативноста значи остварување на тие креативни идеи и тие одат рака под рака.

Креативноста и иновативноста се едни од најпрепознатливите вештини кои овозможуваат креативно размислување и надвор од



рамката и создавање уникатни и иновативни идеи и решенија, за успешно остварување на една личност или деловни цели.

Постојат три аспекти на креативноста што треба да се земат предвид кога се размислува за креативноста на работното место:

- Лична креативност - Личната креативност значи способност на поединецот да создава нови, релевантни идеи и перспективи.
- Организациска креативност – Организациската креативност е создавање на вреден, корисен нов производ, услуга, идеја, процедура или процес од страна на поединци кои работат заедно во сложен општествен систем.
- Креативно размислување - Креативното размислување се однесува на користење на способности и меки вештини за да се дојде до нови решенија за проблемите.

Сите овие три аспекти се поврзани и сите зависат еден од друг. На пример, ако некое лице користи креативно размислување секој ден, заедно со личната креативност на оваа личност, тоа директно би влијаело на креативноста на организацијата.

Постојат четири фази на креативниот процес :

#### **Фаза 1:** Позадина или акумулација на знаење

Вклучува барање и собирање информации преку набљудувања, читања, разговори со други, присуство на семинари, состаноци и работилници итн.

#### **Фаза 2:** Процес на инкубација

Претприемачите намерно дозволуваат креативноста да се поттикне со отцепување од проблемот и оставајќи ја потсвеста да работи на тоа.

#### **Фаза 3:** Искуство со идеја

Отривање на идејата или решенијата на проблемите (еурека фактор).

#### **Фаза 4:** Евалуација и имплементација

Евалуацијата и имплементацијата на остварливите идеи бара високо ниво на упорност и трпение. Претприемачите не се откажуваат лесно кога се соочуваат со пречки.

### **3.2. Зошто е важна креативноста?**

Со брзите промени во деловната култура во денешно време, креативноста стана неизбежна предност што им е потребна на сите компании за успешно да ги одржуваат своите бизниси во средини кои брзо се менуваат.

Како што споменавме претходно, креативноста е способност да се создаваат и генерираат нови идеи, кои можат да се користат од компаниите на работното место со цел да се создадат иновативни решенија. Креативноста им овозможува на вработените да размислуваат надвор од рамката и да гледаат на прашањата и задачите од различни гледишта, а со тоа директна корист за организацијата или компанијата како целина.



Со брзите промени во деловната култура во денешно време, креативноста стана неизбежна предност што им е потребна на сите компании и бизниси за успешно да ги одржуваат своите бизниси во средини кои брзо се менуваат.

Како што споменавме претходно, креативноста е способност да се создаваат и генерираат нови идеи, кои можат да се користат од бизнисите на работното место со цел да се создадат иновативни решенија.

Креативноста им овозможува на вработените да размислуваат надвор од рамката и да гледаат на прашањата и задачите од различни гледишта, а тоа овозможува директна корист за организацијата или компанијата како целина:

- Идентификува нови можности: Техниките на креативно размислување ги предизвикуваат тековните начини на размислување или извршување на задачи на поединците. Кога гледаат подалеку од она што веќе постои, тоа може да им ги отвори умовите за нови или неочекувани можности. Само затоа што не направиле нешто претходно не значи дека не можат да го направат тоа. Тие можат да ги постават прашањата "Зошто?" или "Зошто да не?" и да се идентификуваат таквите можности.
- Прифаќа предизвици или ризици: Суштинска компонента на креативното размислување е подготвеноста за експериментирање. Експериментирањето им овозможува на поединците да испробаат нови идеи за да утврдат дали функционираат или претставуваат изводливо решение. Во овој процес, тие не треба да се грижат ако некоја идеја не успее. Намалувањето на стравот од неуспех може да и

помогне на компанијата да промовира разумно преземање ризик и преземање предизвици.

- Промовира иновација: иновацијата претставува процес на воведување и искористување на нови идеи или концепти. Креативното размислување им овозможува на поединците да гледаат на работите од сите различни агли за да создадат нешто ново. Компаниите кои промовираат иновации внатрешно и надворешно можат да генерираат интерес за нивните понуди и да се разликуваат од нивните конкуренти.
- Го стимулира умот: Вежбите за креативно размислување често вклучуваат забавни или возбудливи активности кои стимулираат различни области на умот отколку секојдневните задачи. Креативноста исто така ги охрабрува поединците да бараат идеи во сè, терајќи ги да обрнат внимание на навидум мали детали или модели. Правењето на овие набљудувања служи како начин да се добие инспирација за нови идеи.
- Ја подобрува соработката: ефикасната соработка бара членовите на тимот и лидерите да се прифаќаат и слушаат еден со друг. Бидејќи креативното размислување промовира отворен ум и флексибилност, поединците кои ја користат оваа вештина може да покажат поголема подготвеност да ги испробаат туѓите идеи. Исто така, може да помогне да се намали расудувањето кога се слушаат тие идеи. Резултирачката бура на идеи може да резултира со повисок квалитет и количество на идеи што треба да се следат.



### 3.3. Кои се главните карактеристики на креативноста?



Психологот Михали Чиксентмихали сугерира дека „од сите човечки активности, креативноста е најблиску до обезбедување на исполнувањето што сите се надеваме дека ќе го постигнеме во нашите животи“.

Креативноста ни овозможува да ги прошириме нашите хоризонти, да пробаме нови и возбудливи работи и да се вклучиме на начини кои ни помагаат да го постигнеме нашиот целосен потенцијал.

Чиксентмихали сугерира дека некои луѓе го поседуваат она што тој го нарекува креативен потенцијал. Додека некои секако доаѓаат од овие тенденции природно, инкорпорирањето на неколку од овие креативни практики во секојдневниот живот може само да му помогне на човекот да го достигне својот целосен креативен потенцијал.

Овде се прикажани некои карактеристики на креативната личност, наведени од Михали Чиксентмихали:

- Креативните поединци имаат голема доза на енергија, но често се тивки и мирни.
- Креативните поединци имаат тенденција да бидат паметни, но и наивни во исто време.
- Креативните поединци имаат комбинација од разиграност и дисциплина, или одговорност и неодговорност.
- Креативните поединци наизменично се менуваат помеѓу имагинацијата и фантазијата на едниот крај, и вкоренетото чувство за реалност на другиот.
- Креативните луѓе имаат спротивни тенденции на континуумот помеѓу екстривертноста и интровертноста.
- Креативните поединци се исто така неверојатно скромни и горди во исто време.
- Креативните индивидуи до одреден степен ги избегнуваат стереотипите на строгите родови улоги и имаат тенденција кон андрогинија.
- Општо земено, се смета дека креативните луѓе се бунтовни и независни.





- Повеќето креативни личности се многу страсни за својата работа, но сепак можат да бидат и крајно објективни за тоа.
- Отвореноста и чувствителноста на креативните индивидуи често ги изложува на страдање на болка, но исто така и големо уживање.

### 3.4. Како да се развие креативноста?



Креативноста е вештина што може да се развие и процес со кој може да се управува. Креативноста започнува со основање на знаење, учење дисциплина и совладување на начин на размислување. Учине да бидеме креативни со експериментирање, истражување, преиспитување на претпоставките, користење на имагинација и синтетизирање информации.

Иако креативноста доаѓа природно кај некои луѓе, таа може лесно да се развие и научи кај секој поединечно.

Развивањето на креативноста во една организација бара мешавина од елементи и на личното однесување и на животната средина. Можеби најдобриот начин да им помогнете на луѓето да го максимизираат својот креативен потенцијал е да им дозволите да прават нешто што го сакаат. Се сугерира дека слободата е неопходна за да се биде креативен. Слободата се смета за фактор кој ја карактеризира високата креативност.

Слободата да избираат на што да работат им овозможува на поединците да бараат прашања за кои се суштински мотивирани. Ова високо ниво на внатрешен интерес ја поставува основата за креативно достигнување. На работното место вработените треба да се охрабруваат да истражуваат идеи кои се лично возбудливи; нивните внатрешни мотивации и креативност на работа може да се зајакнат доколку нивните менаџери воспостават средини во кои луѓето можат слободно да ги разменат своите идеи и да ги истражуваат заедничките интереси во работата. За да се постигне оваа цел и да се зачуваат внатрешните мотивации, исто така е важно да се намали акцентот на таквите надворешни ограничувања во социјалната средина. Иако е невозможно да се елиминираат надворешните грижи во повеќето работни (и академски) услови, може да се направат обиди да се намали нивната важност или да се промени нивниот карактер.

За да се негуваат иновативност и креативност на работното место, треба да се практикуваат одредени лидерски однесувања. Главните практики што лидерите треба да ги прифатат за да ги поддржат и поттикнат иновациите и креативноста на работното место вклучуваат:



- Поттикнување на вработените да го предизвикаат статус квоото;
- Практикување на отворен став кон преземање ризик;
- Способност да се користат грешките како можности за учење;
- Користење и споделување знаења и информации;
- Фокусирање на континуирано учење;
- Спроведување фер и информативни проценки;
- Награден креативен настап;
- Практикување партиципативен менаџмент; и
- Практикување на саморефлекција.

## Референци

- 1- Creativity Development & Innovation, Handbook for SMEs, 2011, developed within the project “Creativity Development & Innovation Training Package for Small and Medium-sized Enterprises - I-CREATE”, Project № 2011-1-BG1-LEO05-05031, with support from the European Commission and Lifelong Learning Programme.
- 2- Creativity - Flow and the Psychology of Discovery and Invention, Mihaly Csikszentmihaly, (pages 58-73)
- 3- Entrepreneurship A Contemporary Approach, Donald F. Kuratko and Richard M. Hodgetts, 5th Ed. Harcourt, 2001
- 4- Melissa L.Gruys, Natasha V. Munshi, Todd C. Dewett, When antecedents diverge: Exploring novelty and value as

dimensions of creativity, Thinking Skills and Creativity 6 (2011) 132-137

- 5- Rose M. Spielman, William J. Jenkins, Marilyn D. Lovett. (2020). 7.4 What Are Intelligence and Creativity? In Psychology 2e. Houston, Texas: OpenStax.  
<https://openstax.org/books/psychology-2e/pages/7-4-what-are-intelligence-and-creativity>
- 6- The Importance of Creativity in Business, By Indeed Editorial Team. (March 15, 2021).  
<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/importance-of-creativity-in-business>
- 7- Towards a More Innovative Workplace”, МОДУЛ 10: REFERENCE TO OTHER CREATIVITY AND INNOVATION TOOLS (2014). №: 2014-1-BG01-KA202-001634. [https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/26fd50e7-0ba3-475a-bbc7-28e4c8ddc27f/Модул%2010%20Other%20Creativity%20and%20Innovation%20Tools\\_EN.pdf](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/26fd50e7-0ba3-475a-bbc7-28e4c8ddc27f/Модул%2010%20Other%20Creativity%20and%20Innovation%20Tools_EN.pdf)



## МОДУЛ 4: КРИТИЧКО РАЗМИСЛУВАЊЕ



- Зошто ни е потребна вештина за критичко размислување
- Дефинирајте критичко размислување
- Кои вештини се неопходни за критичко размислување
- Како критичкото размислување обезбедува ефективност
- Како да научите критички да размислувате

### 4.1. Зошто ни е потребно критичко размислување?

Критичкото размислување ќе ви овозможи подобро да ги изразите своите мисли, идеи и верувања. Подобрата комуникација им помага на другите подобро да ве разберат, што резултира со помала фрустрација за двајцата. Критичкото размислување поттикнува креативност и размислување “надвор од кутијата” што може да се примени на која било област од вашиот живот. Со практикување на критичко размислување, си дозволуваме не само да решаваме проблеми, туку и да смислуваме нови и креативни идеи за тоа. Критичкото размислување ни овозможува да ги анализираме овие идеи и соодветно да ги приспособиме.

### 4.2. Дефинирајте критичко размислување

Критичкото размислување е богат концепт кој се развива. Критичкото размислување е интелектуално дисциплиниран процес на активна и вешта концептуализација, примена, анализа, синтетизирање и/или оценување на информациите собрани од, или генерирани преку набљудување, искуство, размислување, расудување или комуникација, како водич за верување и дејствување. Критичкото размислување е инкорпорирано во група на испреплетени начини на размислување, меѓу нив: научно размислување, математичко размислување, историско размислување, антрополошко размислување, економско размислување, морално размислување и филозофско размислување.



Кофинансирано од  
Програмата на Европската  
унија Еразмус+



Критичкото размислување може да се смета дека има две компоненти: 1) збир на вештини за генерирање и обработка на информации и верувања, и 2) навика, заснована на интелектуална посветеност, за да се користат тие вештини за водење на однесувањето. Според тоа, треба да се спротивстави на: 1) самото стекнување и задржување на информации, бидејќи вклучува одреден начин на кој информациите се бараат и третираат; 2) само поседување на збир на вештини, бидејќи тоа вклучува континуирана употреба на нив; и 3) само користење на тие вештини („како вежба“) без прифаќање на нивните резултати.

#### 4.3. Кои вештини се неопходни за критичко размислување



Кога користите критичко размислување, не ги прифаќајте автоматски сите можни исходи и аргументи. Наместо тоа, веројатно е да ги доведете во прашање сите можни исходи и

аргументи. Сакате да ги истражите работите на подлабоко ниво и да видите докази за можните решенија и исходи. Затоа, вештините кои обезбедуваат критичко размислување се; анализа, толкување, заклучување, објаснување, саморегулација, отворен ум и решавање на проблеми.

#### 4.4. Како критичкото размислување обезбедува ефективност?

Добро култивиран критички мислител е оној кој:

поставува витални прашања и проблеми, формулирајќи ги јасно и прецизно; собира и проценува релевантни информации, користејќи апстрактни идеи за ефективно толкување, доаѓа до добро образложени заклучоци и решенија, тестирајќи ги според релевантните критериуми и стандарди; размислува отворено во рамките на алтернативните системи на мислата, препознавајќи ги и оценувајќи ги, по потреба, нивните претпоставки, импликации, и практични последици; и ефикасно комуницира со другите во изнаоѓање решенија за сложени проблеми. Критичкото размислување е, накратко, само-насочено, самодисциплинирано, само-набљудувано и самокорективно размислување. Тоа претпоставува согласност за ригорозни стандарди на извонредност и свесно владеење на нивната употреба. Тоа повлекува ефективна комуникација и способности за решавање проблеми и посветеност да го надминеме нашиот мајчин егоцентризам и социоцентризам. Така личноста станува способна да ги постигне целите или да се бори со тешкотиите.



Кофинансирано од  
Програмата на Европската  
унија Еразмус+



#### 4.5. Како да научите критички да размислувате



Критичкото размислување е способност за јасно и рационално размислување, разбирање на логичката врска помеѓу идеите. Во суштина, критичкото размислување бара од вас да ја искористите вашата способност за расудување. Станува збор за тоа да се биде активен ученик наместо пасивен примател на информации. Критичкото размислување вклучува поставување прашања, дефинирање на проблем, испитување докази, анализа на претпоставки и предрасуди, избегнување на емоционално расудување, избегнување на прекумерно поедноставување, разгледување на други толкувања и толерирање на двосмисленост. Ако ги развиете овие карактеристики, се развиваат вештините за критичко размислување.

#### Референци

1. Future Focused Learning Online. Problem Solving Online Critical and Strategic Thinking Course. Retrieved from <https://futurefocusedlear.com/courses/critical-strategical-thinking>
2. Southwestern Oklahoma State University. Mastering Critical Thinking Competencies in Online Graduate Students. Administrative Issues Journal. Retrieved from <https://dc.swosu.edu/aij/vol10/iss1/3/>
3. The Foundation of Critical Thinking. Retrieved from <https://www.criticalthinking.org/pages/defining-critical-thinking/766>
4. Wikipedia. Critical Thinking. Retrieved from <https://en.Wikipedia.org/wiki/Critical-thinking>



## МОДУЛ 5

### ЕФЕКТИВНИ КОМУНИКАЦИСКИ ВЕШТИНИ



- Што се комуникациски вештини?
- Видови на комуникација
- Важноста на комуникациските вештини на работното место
- Комуникациски вештини за ефективно лидерство
- 7 Принципи на комуникација (7C's)

#### 5.1. Што се ефективни комуникациски вештини?

Комуникациските вештини може да се дефинираат како способност на една личност ефективно да пренесува информации и идеи, што значи дека комуникацијата е активност или процес на чувства или на давање идеи и изразување на луѓето информации и упатства.

Комуникациските вештини им овозможуваат на поединечните луѓе да ги разберат другите луѓе, а исто така и тие да бидат разбрани.

Способностите на една личност ефективно и ефикасно да испорача знаење на друго лице се познати како ефективни комуникациски вештини.

Според Р.В. Грифин „Ефективната комуникација е процес на испраќање порака на таков начин што добиената порака е што е можно поблиску по значење до замислената порака.“

Процесот на комуникација е ефективен кога испраќачот ја пренесува пораката преку соодветни канали и пораката е правилно кодирана, а примачот(ите) ја примаат пораката и ја разбираат правилно.

Американската асоцијација за менаџмент (АМА) дефинираше десет точки кои ја опишуваат ефективната комуникација:

„Се вели дека комуникацијата е ефективна со следење на следните десет точки:



- Јасна идеја за темите и примачот на комуникацијата.
- Одредување на целта
- Разбирање на средината на комуникација.
- Планирање за комуникација со консултации со други.
- Размислување за содржината на пораката;
- Подигање на свеста на примачот за вредноста на комуникацијата.
- Мора да има повратни информации од примачот.
- Правилно да се дефинира дали комуникациските пораки имаат краткорочна или долгорочна важност.
- Сите дејства мора да бидат соодветни за комуникација.
- Добро слушање“.

## 5.2. Видови на комуникација

Комуникацијата треба да биде ефективна и ефикасна за подобро и непречено функционирање на една организација.

Комуникацијата може да се категоризира во три основни типа:

- (1) вербална комуникација, во која слушате личност за да го разберете неговото значење;
- (2) писмена комуникација, во која го читате нивното значење; и
- (3) невербална комуникација, во која набљудувате некоја личност и заклучувате значење.

Секој од нив има свои предности, недостатоци, па дури и стапици.



Вербалната комуникација се однесува на јазикот, и пишан и говорен. Општо земено, вербалната комуникација се однесува на нашата употреба на зборови додека невербалната комуникација се однесува на комуникација што се јавува преку други средства освен зборови, како што се јазикот на телото, гестовите и тишината. И вербалната и невербалната комуникација може да се зборува и пишува. Вербалната комуникација е дефинирана како договорен систем управуван од правила на симболи што се користат за споделување значење.

Накратко, вербалната комуникација е процес на користење зборови за испраќање порака. Вербалната комуникација може да биде и усна и писмена. Усната комуникација вклучува употреба



Кофинансирано од  
Програмата на Европската  
унија Еразмус+



на глас и говор за да се пренесе порака, а писмената вербална комуникација може да биде текст, писма, смс, е-пошта итн.

Писмената комуникација вклучува секаков вид или средство на интеракција што вклучува употреба на пишани зборови. Најпопуларниот метод на деловна комуникација е писмената комуникација.



„Писмена комуникација“ значи испраќање пораки, наачки или инструкции во писмена форма преку писма, е-пошта, циркулари, прирачници, извештаи, телеграми, канцелариски белешки, билтени итн.

Тоа е формален метод на комуникација и е помалку флексибилен. Пишаниот документ сочуван правилно станува траен запис за идно упатување.

Може да се користи и како правен доказ. Писмената комуникација одзема време, е скапа и несоодветна за доверлива и итна комуникација.

Писмената комуникација, за да биде ефективна, треба да биде јасна, целосна, концизна, точна и љубезна. Невербалната комуникација е процес на генерирање на значење користејќи однесување кое не е зборување.. Наместо да се размислува за невербалната комуникација како спротивна или како одвоена од вербалната комуникација, попрецизно е да се гледаат како функционираат рамо до рамо - како дел од истиот систем. Сепак, како дел од истиот систем, тие сè уште имаат важни разлики, вклучително и како мозокот ги обработува.

Во основа, невербалната комуникација е процес на испраќање порака со употреба на говор на телото. Некои примери на невербална комуникација може да бидат климање со главата, за пораки за потврда, мавтање со дланка за поздравување итн.

### **5.3. Важноста на комуникациските вештини на работното место**

Комуникациските вештини имаат суштинска улога во секојдневниот живот на секој вработен и се основен дел од секое работно место. Вработените секојдневно испраќаат, примаат и обработуваат многу информации, во рамките на нивните компании, а ефективните комуникациски вештини на вработените значително придонесуваат за квалитетот на резултатите од работата.





Комуникациските вештини имаат доста огромно влијание на работното место, а работното место треба да биде место кое промовира отворена и јасна комуникација меѓу вработените во компанијата за ефикасно да се одвиваат работните процеси. Комуникацијата е суштинска алатка на работното место со цел да се постигне продуктивност на вработените и да се одржи врската помеѓу сите сектори во организацијата. Ова е од огромно значење, особено ако се земе предвид фактот дека вработените можат да потекнуваат од различни професионални и социјални средини.

Придобивките од ефективната комуникација на работното место се :

- Создава задоволство од работата - Организациите кои поттикнуваат отворена и лесна кореспонденција со подредените се соочуваат со помал одлив на вработените. Ако работната средина е пријателска, каде што подредените се охрабруваат да ги пренесат своите идеи на нивните администратори во врска со прашањата поврзани со работата, а нивните повратни информации се земаат соодветно во предвид, тоа ги мотивира вработените да работат подобро и ги прави да се чувствуваат ценети во организацијата. Така, ефективната комуникација на работното место помага во градењето лојалност и доверба што на крајот се припишува на поголемо задоволство од работата.
- Помал број на конфликти - Отворената комуникација на работното место може да помогне да се спречат и разрешат многу конфликти. Конфликтите на работното место лесно се решаваат преку отворена и јасна комуникација и меѓусебни дискусии; ова може да доведе до личен и професионален раст.
- Ја зголемува продуктивноста - Ефективната комуникација на работа е најважното прашање за успехот и неуспехот на една организација. Секоја организација има збир на јасно дефинирани цели, мисија и визија. Доколку администраторот е јасен во комуникацијата, подредените точно ќе знаат што сака организацијата и на тој начин ќе можат да го испорачаат истото најдобро што можат. Така, важноста на комуникациските вештини може да се процени од фактот дека тоа води до подобро извршување на работата, зголемување на продуктивноста на работното место.
- Формирање на односи - Отворената комуникација, без разлика дали меѓу вработените и администраторите или меѓу раководството и вработените, води до формирање на подобри лични и професионални односи. Ова ги тера вработените да се чувствуваат искрено згрижени и ценети и веројатно е дека ќе останат лојални на организацијата. Ова создава пријателска средина и промовира подобар работен однос кој е погоден за работата.



- Правилно искористување на ресурсите - Доколку организацијата се соочува со проблеми, кризи и конфликти поради погрешна комуникација помеѓу вработените, тоа предизвикува непотребно одложување во секојдневната работа. Ова води до губење ресурси и ја намалува севкупната продуктивност на работата. Значи, средина на добра комуникација е задолжителна за секоја организација подобро да ги искористи своите ресурси и да ја зголеми продуктивноста.

#### 5.4. Комуникациски вештини за ефективно лидерство

Најголемата предност на лидерите се нивните вештини и способности да влијаат и да ги убедат другите да им помогнат и да ги следат во остварувањето на целите што ги поставиле лидерите.

Лидерите се одговорни за постигнување на целите на организацијата и за подобрување на перформансите на организацијата како целина. Ефективната комуникација му овозможува на лидерот да го води целиот работен процес. Ефективната комуникациска вештина го поддржува лидерот да изгради односи, да создаде доверба и да ги охрабри другите да го следат лидерот.

Лидерската комуникација се дефинира како инспирација и охрабрување на поединец или група преку систематско и значајно споделување на информации со користење на одлични комуникациски вештини.



Лидерската комуникација е сложен процес кој започнува од развивање стратегија за комуникација, прецизно пишување и потоа ефикасно зборување за да се контролираат тешките ситуации. Лидерската комуникација има три главни аспекти: основен, менаџерски и корпоративен. Со зголемување на портфолиото на лидерот, постои потреба да се подобрат комуникациските вештини за да се управуваат големи хоризонти и да се стане многу поефективен во сите можни ситуации. Значи, комплексноста се зголемува со зголемување на нивото на лидерство (Лутра, Др. 2015).



Основните комуникациски аспекти (пристап, пишување и зборување) се индивидуализирани вештини и се бара да се прошират, да се водат и управуваат со поголеми групи или тимови.

Експресивните културни разбирања, трпеливото слушање, тимскиот менаџмент и тимските состаноци, обезбедувањето капацитети за обука и менторството се вештините кои помагаат за управување со огромни групи и се менаџерски аспекти на лидерската комуникација.

Аспектите на корпоративната комуникација се вештините што се бараат на многу повисоки нивоа на лидерство, а има потреба од интеракција со надворешната сфера, вештини кои се најпотребни: одржување на односите со вработените, комуникација за време на промени и кризи, медиумски организации и градење имиџ. За една организација најголемиот предизвик овие денови е да ја освои довербата на своите вработени, деловни партнери и клиенти.

### 5.5. 7 Принципи на комуникација



Седумте принципи (7C's) за писмена и усна комуникација, имаат цел да обезбедат дека комуникацијата е ефикасна и пораката што се пренесува е ефикасно доставувана до примабот.

Постојат седум принципи на ефективна комуникација кои се применливи и за писмена и за усна комуникација:



### 5.5.1. Целост

Комуникацијата мора да биде целосна. Треба да ги пренесе сите факти што ги бара примачот. Испраќачот на пораката мора да го земе предвид умот на примачот и соодветно да ја пренесе пораката. Комплетната комуникација ги има следниве карактеристики:

- Целосната комуникација го развива и подобрува угледот на една организација.
- Дополнително, тие штедат средства бидејќи не недостасуваат клучни информации и не се прават дополнителни трошоци за пренесување дополнителни пораки доколку комуникацијата е завршена.
- Комплетната комуникација секогаш дава дополнителни информации каде и да е потребно. Тоа не остава нејаснотии во умот на примачот.
- Целосната комуникација помага во подобро донесување одлуки од страна на публиката/читателите/примачите на пораката бидејќи ги добиваат сите посакувани и клучни информации.
- Ја убедува публиката.

### 5.5.2. Концизност

Концизноста значи зборливост, т.е. да го пренесете она што сакате да го пренесете со најмалку можни зборови без да се откажете од другите принципи на комуникација. Концизноста е неопходна за ефективна комуникација. Концизната комуникација ги има следниве карактеристики:

- Заштедува и време, но и средства.
- Ја подвлекува и нагласува главната порака бидејќи избегнува употреба на прекумерни и непотребни зборови.
- Концизната комуникација обезбедува кратки и суштински пораки со ограничени зборови до публиката.
- Концизната порака е попривлечна и поразбирлива за публиката.
- Концизната порака по природа не се повторува.

### 5.5.3. Внимателност

Внимателноста подразбира „стапнување во чевлите на другите“. Ефективната комуникација мора да ја земе предвид публиката, т.е. гледиштата на публиката, потеклото, менталниот склоп, нивото на образование итн. Испраќачот треба да ја земе во предвид публиката, нивните барања, емоции, како и проблеми. Погрижете се да се одржи самопочитта на публиката и да не се нарушат нивните емоции. Зборовите во пораката треба да одговараат на потребите на публиката за пораката да биде целосна. Карактеристиките на внимателна комуникација се:



- Насладување на пристапот „ти“.
- Сочувство со публиката и покажубање на интерес за публиката. Ова ќе поттикне позитивна реакција кај публиката.
- Покажување на оптимизам кон публиката. Нагласување на „она што е можно“ наместо „она што е невозможно“. Обрнување на внимание на позитивните зборови како што се весели, посветени, благодарни, топло, здрави, помош итн.

#### 5.5.4. Јасност

Јасноста подразбира нагласување на одредена порака или цел, наместо обидување да се пренесат премногу пораки одеднаш. Јасноста во комуникацијата ги има следниве карактеристики:

- Го олеснува разбирањето.
- Целосната јасност на мислите и идеите го подобрува значењето на пораката.
- Јасната порака користи точни, соодветни и конкретни зборови.

#### 5.5.5. Конкретност

Конкретната комуникација подразбира да се биде специфичен и јасен во пренесувањето на пораката. Конкретноста ја зајакнува самодовербата. Конкретната порака ги има следниве карактеристики:

- Потврдена е со конкретни факти и бројки.
- Користи зборови што се јасни и кои ја градат репутацијата.
- Конкретните пораки не се толкуваат погрешно.

#### 5.5.6. Учтивост

Учтивноста во пораката подразбира дека пораката треба да го прикажува изразот на испраќачот, како и да го почитува примачот. Испраќачот на пораката треба да биде искрено љубезен, разумен, рефлексивен и ентузијаст. Љубезната порака ги има следните карактеристики:

- Учтивноста подразбира да се земат предвид и гледиштата и чувствата на примачот на пораката.
- Учтивата порака е позитивна и фокусирана на публиката.
- Користи термини кои покажуваат почит кон примачот на пораката.
- Воопшто не е пристрасна.



### 5.5.7. Коректност

Коректноста во комуникацијата подразбира дека нема граматички грешки во комуникацијата. Правилната комуникација ги има следниве карактеристики:

- Пораката е точна, точна и навремена.
- Ако комуникацијата е точна, тоа го зголемува нивото на самоверба.
- Правилната порака има поголемо влијание врз публиката/читателите.
- Се проверува прецизноста и точноста на фактите и бројките што се користат во пораката.
- Се користи соодветен и правилен јазик во пораката.

### Референци

- 1- Adu-Oppong, Akua. (2014). COMMUNICATION IN THE WORKPLACE: GUIDELINES FOR IMPROVING EFFECTIVENESS. Global Journal of Commerce & Management Perspectives. G.J.C.M.P.. 208-213.
- 2- Communication in the Real World by University of Minnesota, (September 29, 2016). <https://open.lib.umn.edu/communication/>
- 3- Luthra, Dr. (2015). “Effective Leadership is all about Communicating Effectively: Connecting Leadership and Communication”. 5.3. 43-48.
- 4- Mason Carpenter, Talya Bauer, Berrin Erdogan, (July 2010), “Different Types of Communication”, section 12.4 from the book Management Principles (v. 1.1). <https://2012books.lardbucket.org/books/management-principles-v1.1/index.html>
- 5- Paynton, S. T., & Hahn with Humboldt State University Students, L. K. (2021, August 21). Defining Verbal Communication. Humboldt State University. <https://socialsci.libretexts.org/@go/page/42841>
- 6- Seven C’s of Effective Communication, Prachi Juneja, Reviewed By Management Study Guide Content Team, ISO 2001:2015 Certified Education Provider. <https://www.managementstudyguide.com/seven-cs-of-effective-communication.htm>
- 7- Written Communication: Meaning, Advantages and Limitations, Priyali Sharma, <https://www.yourarticlelibrary.com/business-communication/written-communication/written-communication-meaning-advantages-and-limitations/70195>



## МОДУЛ 6

### МОЦИОНАЛНО УПРАВУВАЊЕ (МЕНАЏМЕНТ)



- Дефиниција за емоционално управување
- Како ефикасно функционира емоционалното управување?
- Кои вештини се неопходни за да се постигне емоционално управување?
- Како да научите емоционално управување?

#### 6.1. Дефиниција за емоционално управување

Емоционалното управување е клучен дел од емоционалната интелигенција. Емоционалната интелигенција е способност на една личност да ги идентификува и разбере сопствените емоции и емоциите на другите луѓе, додека емоционалниот менаџмент е способност да се биде свесен и конструктивно да се справи и со позитивните и со предизвикувачките емоции. Тоа вклучува промена на вашите мисли или однесувања, понекогаш на свесен, а понекогаш на несвесен начин.

#### 6.2. Зошто ни треба емоционално управување?

Кога ги регулирате вашите емоции со здрави стратегии, се чувствувате подобро и можете побрзо да се опоравите од стресните искуства. Емоционалното управување, исто така, ви помага да управувате со ситуациите што предизвикуваат емоции и да се приспособите на вредните информации и мотивационите емоции што можат да ги дадат кога ќе се разберат.

Недостатокот на емоционална контрола генерално ќе ја уништи вашата продуктивност. За да го надминете одложувањето, да останете фокусирани и да работите поефективно со другите, треба да ги засилите вештините за управување со емоциите за да станете попродуктивни.



Способноста за управување со емоциите исто така ги ублажува конфликтите. Луѓето кои можат да управуваат со сопствените и со емоциите на другите дури и под притисок, подобро се справуваат и решаваат конфликти. Тие се помалку подложни на одговор на фрустрирачки ситуации со контрапродуктивни реакции. Тие остануваат смирени и фокусирани на продуктивни дискусии и изнаоѓање решенија.

### **6.3. Како ефикасно функционира емоционалниот менаџмент?**

- Од суштинско значење е да се биде способен да се препознае, изрази и измери интензитетот на емоциите за ефикасно да се регулираат. Управувањето со емоциите на позитивен начин подразбира дека нашите чувства се соодветно идентификувани и соопштени на начин што помага позитивно да се ослободиме од емоциите, како и да бидеме разбрани од другите и да се доближиме до постигнување на нашите цели.

- Имаме тенденција да ги етикетираме нашите емоции како позитивни или негативни. Користењето на овие ознаки не спречува да го доживееме целиот опсег на човечки емоции. Можете да ги искористите „негативните“ емоции како лутина, страв, стрес и анксиозност во ваша корист. На пример, гневот може да доведе до конфронтација меѓу две лица или до решителна одлука да се оддалечиш од токсична личност на мирен начин.

- Друг важен аспект е да ги усогласите вашите емоции со вашите вредности. Пред да продолжите премногу во управувањето со вашите емоции, разјаснете кои се вашите вредности. Тоа ќе ви обезбеди да живеете среќен, исполнет и продуктивен живот.

- Треба да бидете свесни за вашиот емоционален одговор и да разберете што може да стои зад тоа. Еве неколку прашања што може да си ги поставите пред да реагирате:

- Како се чувствувам за оваа ситуација?
- Што мислам дека треба да направам во врска со тоа?
- Каков ефект би имало тоа за мене и за другите луѓе?
- Дали оваа акција се вклопува со моите вредности?
- Ако не, што друго би можел да направам што би одговарало подобро?
- Дали има некој друг што би можел да го прашам за ова и кој би можел да ми помогне?

- Конечно, учењето на вештините за управување со емоции ќе ви помогне да се справите со стресните ситуации. На работа може да има одредени ситуации како што се следните, во кои ќе мора да управувате со стресот и анксиозноста:

- Ако сте нервозни за презентација, искористете го тој адреналин за да дадете поенергична презентација.





- Учете од минатите искуства. Ако се чувствувате лошо за нешто, искористете ги тие чувства за да не се повтори.
- Поставете време да се „грижите“ за да можете да ја расчистите главата и да размислувате за решенија.

#### 6.4. Кои вештини се неопходни за да се постигне емоционално управување?



Можеби ќе биде потребно време и работа за да ги подобрите вештините за управување со емоциите, но тоа може да се исплати во вашиот професионален живот. Вештините за емоционално управување се способности кои ви помагаат да ги регулирате вашите емоционални одговори на ситуации.

На професионалците кои се способни да ги контролираат своите емоции може да им биде поедноставно да се однесуваат рационално и да донесат успешни професионални одлуки во ситуации со висок стрес. Развивањето на вештини за емоционално управување може да им помогне на професионалците во широк опсег на работни места, вклучително и лидерски позиции. Овие вештини можат да ни помогнат да ги завршиме задачите како што се:

- Решавање на конфликт со колеги или клиенти
- Давање презентации или јавно говорење
- Помош на клиентите
- Водечки проценки на перформансите
- Тренирање на нови соиграчи
- Менторство на колеги
- Завршување на задачата под временски ограничувања
- Прилагодување на промените во проектните планови

#### Ова се пет основни вештини за емоционално управување:

##### Самосвест

Самосвеста е вештина која ви овозможува да предвидите како некоја ситуација или личност може да влијае на вас со тоа што ќе бидете свесни за сопствената емоционална состојба. Ова е да знаете кои се вашите силни страни, слабости и предизвикувачи на стрес. Тоа може да ви овозможи да ги набљудувате вашите



Кофинансирано од  
Програмата на Европската  
унија Еразмус+



емоционални реакции на ситуации и да научите како да ги подобрите вашите одговори. На пример, ако сте подготвени да се чувствувате посмирени и посигурни на работа, тогаш можете да преземете чекори за да бидете сигурни дека сте максимално подготвени за тој ден. Чувството на безбедно на вашето работно место може да го намали вашиот стрес и да ве направи поотпорни на промени или пречки.

## Рефлексија



Рефлексијата ви овозможува да разберете зошто сте имале одредена емоционална реакција на ситуација или личност и може да ви помогне да ги решите конфликтите со одвојување на емоциите од ситуацијата.

## Прифаќање

Важно е да ги прифатите вашите емоции без да им придавате вредност. Тоа може да ви помогне да реагирате рационално на ситуација која прави да се чувствувате на одреден начин. Со прифаќање на вашите емоции, можете полесно да се опоравите од емотивната реакција, што ќе ви овозможи да се фокусирате на следната задача. Учењето да ги прифаќате сопствените емоции исто така може да ви помогне да развиете емпатија кон другите преку поврзување на вашите емоции со нивните.

## Перспектива

Развивањето на чувството за перспектива може да ви помогне да управувате со вашите емоции ставајќи ги во контекст. На пример, ако се чувствувате нервозни пред да одржите презентација пред публиката, можете да ја ставите таа емоција во перспектива со тоа што ќе признаете дека е нормално да чувствувате загриженост поради јавното говорење и дека многу успешни професионалци се чувствуваат така. Перспективата може да ве потсети дека емоциите се здрав одговор на ситуации и дека можете да ги надминете за да ги постигнете вашите задачи.



Кофинансирано од  
Програмата на Европската  
унија Еразмус+



## Емпатија



Емпатијата е способност да се поврзете со тоа како другите луѓе се чувствуваат во ситуација користејќи го вашето сопствено искуство. Користењето на емпатија на работното место може да ви помогне да изградите наградувачки односи со колегите и да спречите конфликти. Можете да ја искористите емпатијата за да забележите кога на колегата му е потребна помош при управувањето со обемот на работа и да разберете кога ќе стане фрустриран поради некоја пречка или доцнење. Разбирањето на нивните емоции ќе ви овозможи да работите со нив за да најдете решение за проблемот. Најлесен начин да ја изградите оваа вештина е да зборувате помалку и да слушате повеќе. Вештината како емпатијата е поважна за успешен бизнис отколку што била, а во корелација со растот, продуктивноста, задоволството на клиентите и поголемата заработка.

## 6.5. Како можете да развиете емоционални вештини?

Следниот пристап ќе ви помогне да ги подобрите вештините за емоционално управување.

- **Стоп.** Кога вашите емоции се толку силни што се чувствувате киднапирани од нив и мислите дека ќе направите нешто за што подоцна ќе зажалите, треба да застанете и да размислите. Почнете да барате знаци, како и мисли и чувства кои го влошиле однесувањето.
- **Капка.** Откако ќе престанете, направете нешто што ќе ви помогне да се опуштите. Можеби нема да можете да размислувате јасно и рационално доколку не го намалите интензитетот на вашите емоции.
- **Процес.** Сега ќе бидете во подобра позиција да размислите сè и да одговорите соодветно. Прво, идентификувајте ги емоциите што ги чувствувате. Потоа, размислете за неговиот извор и зошто се чувствувате така. Кога ги имате одговорите на двете од овие прашања, можете да донесете поинформирана одлука за најдобриот курс на дејствување, имајќи ги предвид вашите крајни цели и лични вредности.

## 6.6. Како да научите емоционално управување?

Можете да научите различни техники кои ќе ви помогнат да управувате со вашите емоции и да се справите со тешките ситуации. Некои од овие техники можат да ви помогнат да ги регулирате вашите емоции за време на стресни или возбудливи ситуации. Други се редовни практики кои можат да ви помогнат да ја подобрите вашата реакција на ситуации или луѓе.



Кофинансирано од  
Програмата на Европската  
унија Еразмус+



## Најдете начини да ги изразите своите емоции

Слободното изразување на вашите емоции надвор од работата може да ви помогне да управувате со нив во текот на работниот ден. Не ги потиснувајте вашите емоции. Можете да разговарате со пријателите или членовите на семејството за тоа како се чувствувате, што исто така може да ви овозможи да добиете повратни информации или перспектива за вашите искуства. Ако сте уметничка личност, можете да сликате, цртате или пишувате за да ги изразите своите емоции.

## Препознајте што прави да се чувствувате добро

Луѓето им припишуваат поголема тежина на негативните емоции отколку на позитивните. Забележете ги позитивните искуства кои ја зголемуваат издржливоста и благосостојбата. На тој начин можете да изградите силно чувство за постигнување во вашата работа. Можете да креирате листа на делови од вашата работа што ви носат задоволство и да ја закачите листата во вашата канцеларија.

## Дајте си простор

Оддалечете се од интензивните чувства и ситуации кои предизвикуваат емоционална реакција за да бидете сигурни дека реагираат на нив на разумен начин. Растојанието може да биде физичко, но исто така можете да создадете ментална дистанца со одвлекување на вниманието. Прошетајте на отворено, одете во просторијата за одмор или до прозорецот во близина и погледнете надвор за да добиете малку простор; или разговарајте со саканата личност. Кога ќе добиете одредена перспектива за

вашите емоции, погрижете се да се вратите на ситуацијата и да најдете решение, здравите одвлекувања се само привремени.

## Внимание



Mindfulness (медитација на внимателност) е техника на медитација која се фокусира на сензациите и емоциите што ги чувствувате во моментот. Целта е да се остане целосно присутен во моментот и да се избегне размислување за идни или минати грижи. Тоа може да ви помогне да ја зголемите вашата свесност за сите чувства и искуства. Исто така, може да ве смири и да ви помогне да развиете чувство за перспектива за вашите емоции и секојдневни задачи. Одвојте неколку минути на почетокот на секој ден за да се фокусирате на вашето дишење и вашите чувства; можете да го направите дома, вашиот автомобил или вашето биро.



## Научете техники на дишење



Техниките на дишење можат да ви помогнат да се смирите и да ги регулирате вашите чувства. Ова ќе помогне при анксиозност, загриженост, фрустрација и лутина. Ако се фокусирате на здивот, тоа ќе го намали влијанието на емоциите врз вашето тело и ум, што може да ви овозможи да ја завршите вашата задача или да решите проблем. Постојат различни типови на вежби, на пример, можете да земете длабок здив, вдишување и издишување и полека да броите до 10. Друга вежба вклучува вдишување за броење од четири, задржување на здивот броење од два и потоа издишување за второ броење од четири. Изберете го оној кој најдобро функционира за вас.

## Водете дневник за вашето расположение

Запишувањето на вашите чувства и одговорите што тие ги предизвикуваат може да ви помогне да ги разберете вашите емоционални одговори и да научите да управувате со нив. Тоа може да ви овозможи подлабоко да размислувате за нив. Вклучете информации за тоа како се чувствувавте тој ден и кои

настани предизвикаа различни емоционални одговори. Ако реакцијата не помогна, користете го вашиот дневник за да истражите повеќе корисни можности за иднината. Чувајте го дневникот со вас за да можете да ги запишете вашите емоции и чувства додека се случуваат. Можете да ги препрочитате записите во дневникот за да дознаете за вашите вообичаени предизвикувачи, што може да ви помогне да ги предвидите вашите одговори на ситуации во иднина.

## Читајте книги за емоционално управување

Многу книги обезбедуваат техники за подобрување на вашето емоционално управување, фокусирајќи се на менталното здравје или продуктивноста. Можете исто така да научите за хемијата на мозокот на емоционалните реакции и други информации кои можат да ви помогнат да ги разберете вашите чувства.

## Разговарајте со професионалец

Ако вашите емоции се огромни, разговарајте со терапевт. Тие ќе ви помогнат да развиете ефикасни вештини за управување со емоционалното за да ја максимизирате вашата продуктивност и да изградите здрав работен живот. Можете да најдете индивидуална терапија или групи за поддршка за широк спектар на ситуации. Тоа ќе ви овозможи да ги изразите вашите емоции, да ги откриете изворите на вашите емоционални одговори и да вежбате техники за справување на безбеден простор.



Кофинансирано од  
Програмата на Европската  
унија Еразмус+



### Референци:

1. <https://www.calendar.com/blog/emotional-management-skills/>
2. <https://www.calendar.com/blog/emotional-management-skills/>
3. <https://www.cleverism.com/skills-and-tools/emotion-management/>
4. <https://www.forbes.com/sites/palomacanterogomez/2019/07/02/the-8-simple-steps-to-master-emotional-skills/?sh=245c8c992386>
5. <https://www.healthline.com/health/how-to-control-your-emotions#manage-stress>
6. <https://hospitalityinsights.ehl.edu/emotional-intelligence>
7. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/emotional-management-skills>
8. <https://www.skillsyouneed.com/ps/managing-emotions.html>



## МОДУЛ 7 ЛИДЕРСТВО



- Дефиниција за лидерство
- Лидерски вештини
- Како лидерот работи ефективно?
- Кои вештини се неопходни за да работите како лидер?
- Како да научите да бидете лидер?

### 7.1. ДЕФИНИЦИЈА НА ЛИДЕРСТВОТО

Лидерството е збир на вештини кои поединецот ги има за да влијае на начинот на постоење и дејствување на луѓето или на одредена работна група, правејќи го овој тим да работи со ентузијазам кон постигнување на своите цели и задачи.

Да се биде лидер подразбира да се има сопствени мисли, да се знае како правилно да се брани, расправа и дебатира за нив.

Постојат два вида на лидерство:

- **Социјално лидерство:** општествениот лидер дејствува индивидуално или заедно со другите. Овој тип на лидер обично е личност со вокација за општествена трансформација која ги брани човековите права преку мобилизирање политичка и поддршка од граѓаните воопшто. Тие ја набљудуваат и анализираат општествената реалност во длабочина и предлагаат промени кои имаат влијание врз општото добро.

- **Професионално лидерство:** тие бараат начини да влијаат на нивниот тим за да ги постигне различните цели поставени од компанијата, да добиваат резултати навремено, да користат убедување да управуваат со својот тим и да придонесат за професионалниот развој на сите членови, но секогаш на етичка основа, без да се премине границата помеѓу убедување и манипулација.



Кофинансирано од  
Програмата на Европската  
унија Еразмус+



## 7.2. ЛИДЕРСКИ ВЕШТИНИ

Постојат многу вештини кои го карактеризираат добриот лидер:

**Позитивно размислување:** едно од најважните. Ако го разбирате потенцијалот на позитивната психологија, ќе разберете како најдобро да го имплементирате учењето во која било дадена ситуација.

**Искреност:** Вистината секогаш треба да биде најголемата сила на лидерот. Иако реалноста понекогаш може да биде вознемирувачка, криењето на нештата или камуфлирањето на реалноста може да искомплицира многу ситуации.

**Знаење како да делегирате:** добар лидер мора да им верува на своите соработници за да може работата да биде ефикасна.

**Комуникација:** Да се знае како да се слуша и да се биде способен да се пренесуваат информации на јасен и прецизен начин е од суштинско значење за да се постигне поголема вклученост на вработените.

**Инспирирајте и мотивирајте:** лидерот мора да пренесе страст и мотивација на својот тим со цел да ја зголеми продуктивноста и ефективноста на работата. Ако, пак, тимот е немотивиран, резултатите можеби нема да бидат како што се очекуваше.

**Подредете го тимот:** тимот мора да биде фокусиран на долгорочна цел, но да поставува остварливи краткорочни цели.



**Препознајте ги достигнувањата:** луѓето кои добро ја вршат својата работа или кои постигнуваат цели треба да бидат наградени, треба да се препознаат за да се чувствуваат мотивирани и да им се зголеми самодовербата.

**Креативност:** Да се биде креативен ни овозможува да останеме отворени и подготвени за промени, бидејќи е неопходно да се предложат иновативни решенија за сите неуспеси што може да се појават.





Кофинансирано од  
Програмата на Европската  
унија Еразмус+



**Емоционална интелигенција и емпатија:** од суштинско значење е да знаете како да се ставите во кожата на другите луѓе, да можете да ги разберете нивните потреби и грижи, како и да знаете како да управувате со сопствените емоции, за да можете да одговорите подобро за секоја ситуација или промена што може да се појави.

**Посветеност:** Лидерот мора да верува и да има доверба во тимот и да се чувствува посветен, не само на целите на компанијата, туку и на луѓето кои се дел од неа.

### 7.3. КАКО ЛИДЕРОТ РАБОТИ ЕФЕКТИВНО?

За почеток, задачите на лидерот може да се помешаат со оние на шефот. Сепак, да се биде шеф не е исто што и да се биде лидер. Главната разлика е во тоа што шефот е личност со наметнато овластување да ги насочува и дава наредбите на своите подредени, додека лидерот е личност која преку мотивација и влијание води група и чија цел не е да ги исполнува задачите што се наметнати, туку за постигнување заеднички цели за сите.

Други разлики:



#### Шеф:

- Издава наредби само затоа што има овластување да го стори тоа.
- Недостапен е и покажува дека не е достапен за другите, покажувајќи недостаток на комуникација.
- Кога има проблем, се обидува да го открие, укаже и прекори одговорниот за тоа
- Достигнувањата на шефот се само негови или нејзини.
- Работната средина создадена од шеф е под притисок.



Кофинансирано од  
Програмата на Европската  
унија Еразмус+



### Лидер:

- Ја доби довербата од својот тим и нема потреба да наметнува ништо, бидејќи објаснувањето и примерот е доволно.
- Тој ја стекнува почитта од својот тим и тие го гледаат како еден од нив.
- Лидерот е првиот што помага да се реши проблемот.
- Достигнувањата што ги остварува лидерот му припаѓаат на тимот и се постигнуваат благодарение на сечиј труд.
- Лидерот остава простор за учење и му дозволува на тимот да расте.

Одговорноста на лидерот е да создаде меѓучовечки врски, да воспостави збир на правила кои го насочуваат однесувањето на сите членови и да промовира заеднички вредности како што се труд и дарежливост. Лидер е оној кој ја поставува насоката, ја пренесува мисијата, дава насоки и се обидува да постигне индивидуални цели.

### 7.4. Која е работата на лидерот?



#### Почетна фаза:

- Наведете го проблемот или ситуацијата
- Дефинирајте цели
- Предвидете ги потребите
- Воспоставете методи на работа
- Доделување задачи и одговорности
- Изградете доверба
- Барање соработка и соработка
- Посочете ги индикаторите и контролните системи
- Промовирање на акција/имплементација на секој проект под контрола



Кофинансирано од  
Програмата на Европската  
унија Еразмус+



### Фаза на организација и развој:

- Сумирање заклучоци и договори
- Донесување одлуки
- Мерење и следење на резултатите
- Препознајте и славете успеси и достигнувања
- Анализирајте ги грешките и учите од нив
- Потврдете ја тимската соработка
- Документирајте го процесот соодветно

### 7.5. КОИ ВЕШТИНИ СЕ НЕОПХОДНИ ЗА РАБОТА КАКО ЛИДЕР?

Некои чекори што треба да се следат за да станете лидер:

#### Јасно и ефикасно комуницирање

Неопходно е да знаете да слушате критики и лоши коментари и да ги толкувате на одреден начин, затоа што тие се извор на личен развој.

Исто така, важно е постојано и во адекватни услови да се изразуваат очекувањата и чувствата.

Кога комуницирате, од суштинско значење е тоа да се прави јасно, без да се остави простор за толкување или недоразбирање.

Молчењето е исто така важно пред да кажете било што за да бидете сослушани.



#### Бидете инспирација

Мора да бидете референтна точка за остатокот од тимот.

Она што го правите мора да биде во склад со она што го кажувате или мислите, за да ја генерирате потребната доверба кај останатите членови.



Кофинансирано од  
Програмата на Европската  
унија Еразмус+



### **Познавање на сопствените силни и слаби страни**

За да бидете добар лидер, треба да придонесете со своите силни страни во тимот.

Слично, ако не сте добри во нешто, препознајте го и работете на тоа. Учењето како да се биде добар лидер бара фокусирање на нечии силни страни и делегирање на активности кои ги повикуваат нечии слабости.

### **Емоционален менаџмент**

Кога не ги знаете вашите емоции и донесувате одлуки врз основа на реакции наместо на рационални заклучоци, ќе имате тенденција да правите грешки.

### **Страст**

Страста за работата што ја работите е основна за лидерот. Не можете да бидете добар лидер на работа која не ве инспирира да се подобрувате секој ден.

### **Прифаќање на неизвесноста**

Мора да прифатиме дека не можеме да ги контролираме сите фактори што ги опкружуваат деловните и работните тимови.

Менталната цврстина е од суштинско значење за да се остане смирен и да се донесат правилни одлуки во такви сценарија.

За ова, важно е да му верувате на тимот, да им дозволите на овие луѓе да развиваат процеси, да донесуваат одлуки и да дејствуваат според сопственото проценување.

### **Претпоставување грешки**

Нема ништо лошо во правењето грешки, она што не е во ред е да не се учи од нив и да не се стекне потребното искуство. Вината нема да помогне да се решат работите.

Слично на тоа, другите луѓе во тимот исто така ќе грешат, па затоа треба да ги земете овие ситуации строго, да се справите со последиците и да работите да спречите да се повторат.

### **За да бидете добар лидер, прво мора да бидете добра личност**

Многу луѓе ги користат своите позиции како лидери за да ја покажат својата моќ, влијание или богатство. Лидерството не е до изгледот, туку до резултатите. Мора да имате понизност за да имате начин на размислување за раст, да ги користите своите вештини за да им помогнете на другите, да го подобрите нивниот раст и да не импресионирате и да давате слика за нешто што не сте.



Кофинансирано од  
Програмата на Европската  
унија Еразмус+



## Разберете ја важноста на одлуките што ги носите како лидер

Пред да донесете каква било одлука, потребно е прво да се истражат сите можности и исходи. Оваа важна работа не може да биде подредена на инстинктот и емоциите, иако тие мора да се земат предвид.

## Имајте начин на размислување за раст

Фокусирајте се на подобрување секој ден. Инвестирајте во самоспознавање и личен развој.



## 7.6. КАКО ДА НАУЧИТЕ ДА БИДЕТЕ ЛИДЕР?

Некои луѓе имаат вродени лидерски вештини, но многу од нив може да се научат и да се применат на нашите работни места секојдневно. Како за се друго, потребни се 10% талент и 90% подготовка и напорна работа за да се биде добар лидер. Големите лидери не се раѓаат, туку се формираат со текот на времето и искуството.

Може да биде штетно ако се обидуваме да водите или управувате со тим и не ги знаете основните алатки за управување со тимот.

Најважните работи да се биде лидер се: цел, страст и перформанси.

Секој лидер ќе постигне врвни перформанси кога ќе ги усогласи своите лични страсти со заедничката цел на тимот.



Кофинансирано од  
Програмата на Европската  
унија Еразмус+



## РЕФЕРЕНЦИ:

1. <https://www.amamex.org.mx/blog/aprendiendo-a-ser-un-lider.html>
2. <https://blog.eclass.com/de-que-forma-se-puede-aprender-a-ser-un-mejor-lider>
3. <https://blog.signaturit.com/es/10-maneras-de-liderar-y-motivar-a-tu-equipo>
4. <https://www.cedered.es/el-papel-del-lider-dentro-del-equipo-de-trabajo/>
5. <https://economyatic.com/liderazgo/>
6. <https://www.emprendiendohistorias.com/como-ser-un-buen-lider/>
7. [https://www.google.com/search?q=que+significa+liderazgo&rlz=1C5CHFA\\_enES978](https://www.google.com/search?q=que+significa+liderazgo&rlz=1C5CHFA_enES978)
8. <https://www.mastercumlaude.com/blog/liderazgo-que-es-y-que-implica-ser-lider/>



## МОДУЛ 8

### УПРАВУВАЊЕ СО ЛУЃЕ



- Дефиниција за управување со луѓе
- Зошто ни е потребно управувањето со луѓе?
- Како ефикасно функционира управувањето со луѓето?
- Вештини за управување со луѓе
- Како да научите управување со луѓе?

#### 8.1. Дефиниција за управување со луѓе

Управувањето со луѓе е процес на обука, мотивирање и насочување на вработените со цел да се зголеми продуктивноста на работното место и да се промовира професионалниот развој. Накратко, тоа е планирање и дејствување имајќи ги на ум вашите луѓе и извлекување на апсолутното максимум од нив. Лидерите на работното место, како што се раководителите на тимот, менаџерите и раководителите на оддели го користат менаџментот со луѓе за да го надгледуваат работниот тек и да ги зајакнат перформансите на вработените на дневна основа.

Управувањето со луѓе можеме да го категоризираме во три фази:

- **Стекнување/ регрутирање:** бренд на вашиот работодавец, процеси на регрутирање и модели на компензација.
- **Развој:** Процеси на вградување и циклуси за управување со перформансите.
- **Задржување:** култура на вашата компанија, организациски развој и основни вредности.



## 8.2. Зошто ни е потребно управувањето со луѓе?

Создавањето работни места кои ги инспирираат луѓето, ги мотивираат и им помагаат да го донесат најдоброто себе на работа е од суштинско значење во управувањето со луѓето. Примери на ситуации во кои управувањето со луѓето е корисно на работното место се:

**Решавање на меѓучовечки конфликти:** Менаџерите и вработените на лидерски позиции играат важна улога во решавањето на конфликтот. Ефективното управување со луѓе може да ви помогне да посредувате во конфликтите меѓу вработените на начин кој поттикнува соработка и почит.

**Обука за водечките вработени:** Кога сте одговорни за вклучување нови вработени и за обука на тековните на ажурирани практики, можете да ги користите аспектите на управувањето со луѓето за да обезбедите конструктивна повратна информација и да ги менторирате за да можат да успеат на нивните позиции.

**Управување со рокови:** Доделувањето задачи и поставувањето остварливи цели е дел од раководниот кадар. Ефективното управување со луѓе може да ви помогне да ги оцените ресурсите на вашиот тим и да воспоставите реални рокови кои поттикнуваат напредок.

**Градење на култура на компанијата:** Можете да имате позитивно влијание на вашето работно место со користење на

одговорностите за управување со луѓе за да им помогнете на работниците да се запознаат; и да ги прашате за повратни информации за нивната перспектива на компанијата, а потоа да ги претворите тие информации во активни промени во културата на компанијата што секој може да помогне да се развие.

## 8.3. Како ефикасно функционира управувањето со луѓето?

Вработените може да размислуваат дали би им било подобро на друго место ако не посветувате доволно внимание на управувањето со луѓето. Среќните вработени се попродуктивни, а продуктивните компании се поуспешни. Како можеме да го направиме управувањето со луѓето поефективно?

### Слушањето е првиот чекор во управувањето со луѓето

Да се биде внимателен, да се воспостави контакт со очите, да се запишуваат белешки и да се чека другата личност да заврши пред да почнете да зборувате се примери за добро слушање. Клучот за правилно слушање е да се има отворен ум и да не се избрзува со заклучоци пред или за време на разговорите. Не претпоставувајте што мисли вработениот, кој е нивниот проблем или како да го решите; заборавете на вашите претходни верувања и слушајте за да научите колку што е можно повеќе за ситуацијата, дури и ако мислите дека нејзиниот извор е очигледен, немојте само да скокнете со решение.

### Одделете ги личните проблеми од организационите.

Проблемите на работното место често се поделени во две категории: лични и организациски. Ако ги користите вештините





за управување со луѓе за да ги решите личните проблеми, нема да ви треба значителна реорганизација. Примери за лични проблеми се: индивидуален обем на работа, тешкотии со нивниот процес, незадоволство од членовите на нивниот тим или перформанси; или незадоволство од работата како резултат на желбата за промена на проектите.

Организациските проблеми не можат да се решат со решавање на проблемот на еден вработен. Тие би можеле да вклучуваат: тимови кои не можат колективно да се справат со барањата на обемот на работа, проблеми со работниот тек кои често резултираат со грешки или одложувања, непријателство помеѓу членовите на тимот како резултат на севкупните лоши перформанси или недостаток на контрола на вработените врз работните проекти и кариерните патеки. Тие произлегуваат од инхерентни проблеми во организацијата на компанијата. Менаџерите треба да го разберат коренот на овие прашања, додека луѓето сè уште успеваат да им помогнат на вработените додека ситуацијата не биде целосно поправена.

### **Разберете ја целта на секој вработен**

Познавањето на целта за секој тим и секој член во него е клучот за успехот. За да се вклучите со вработените и да сочувствувате со нив, прво мора да разберете што ги мотивира да работат и какво задоволство добиваат од тоа. Целта е огромен дел од она што ги прави луѓето среќни на работа и што ги тера да успеат и напредуваат во нивните кариери. Знаејќи зошто тие се мотивирани да успеат во својата работа и зошто сакаат да бидат индивидуален придонес во компанијата, може да ви помогне како менаџер да дознаете како да им помогнете да успеат, а

истовремено да има корист за компанијата. Луѓето претпочитаат да работат на проекти каде што веруваат дека можат да се истакнат и се чувствуваат повеќе ангажирани во нивната работа кога ќе им се даде можност да го изведат она што го прават најдобро.

### **Соодветно избалансирајте ги пофалбите и критиките**

За да напредуваат, на вработените им е потребен баланс на пофалби и критики. Ако ги пофалите само за добрата работа, нема да им помогнете да растат, а ако исклучиво изразувате критики, тие ќе имаат лутина и ќе бидат деморализирани.

Треба да знаете кога, каде и како да изразите благодарност. Напорите на вработените треба да се наградуваат на редовна основа и навремено. Алатките за управување со луѓе, како што се јавните пофалби, приватните пофалби и специјалните признанија (како што се наградите за вработен на месецот или други признанија) помагаат да се создаде доверба и морал.

Наместо едноставно да укажувате на грешките, дајте повратни информации и да им помогнете на вработените да најдат решенија за надминување на нивните слабости. Со тоа што ќе им помогнете да постават нови цели, ќе покажете дека им верувате на нивната способност да напредуваат и дека сте подготвени да им помогнете. Само не заборавајте да завршите со позитивна нота.



### Поставете им го ова отворено прашање на вработените

Според Дејвид Хаузер, секој важен разговор треба да го завршите со „Има ли нешто друго?“. Вашите вработени ќе ви кажат што им е на ум во тој момент. Тоа може да им даде можност да побараат помош наместо да чекаат состанок каде што ги надминуваат нивните врвови и падови. Исто така, ве информира за нивниот напредок и работа без да ги натерате да се чувствуваат дека управувате со микроорганизми. Тоа е начин да изградите доверба со вашите вработени, да ги подобрите вашите менаџерски вештини и да покажете дека се грижите за нивните грижи.

### Проверете кога ништо не е во ред

Ако вработен кој никогаш нема проблеми и не е навикнат редовно да разговара со својот менаџер одеднаш има големи потешкотии на некој проект, тој нема да знае како да се справи со ситуацијата и ќе биде под стрес. Менаџерите може да ги спречат своите вработени да бидат во такво стресно сценарио со проверка кога ништо не е во ред. Редовните состаноци воспоставуваат култура на комуникација и обезбедуваат безбеден простор за вработените кога работите стануваат тешки. Еден или два неделни состаноци можат да помогнат во гаснењето на пожарите пред да уништат проект или однос со клиентот. Можете исто така да користите состаноци еден на еден за да ги проверите целите и да го запознаете вашиот тим.

### 8.4. Вештини за управување со луѓе



Подолу се некои важни вештини за управување со луѓе кои можат да му помогнат на вашиот тим да успее:

- **Доверба**

Довербата значи да верувате дека можете да се потпрете на нечии способности, помош или совет кога тоа ви е најпотребно. Градењето доверба му овозможува на вашиот тим да работи заедно поефикасно и попродуктивно и може да поттикне култура на искреност и транспарентност.



Кофинансирано од  
Програмата на Европската  
унија Еразмус+



Тимовите треба да бидат способни да веруваат дека нивниот лидер ги поддржува и верува во нивната напорна работа. Лидерите треба да бидат способни да веруваат дека нивниот тим може правилно и навреме да ги заврши задачите.

Можете да изградите доверба со сигурно извршување на вашите задачи и демонстрација на технички вештини кога вработените бараат помош. Можете исто така да промовирате доверба со давање конструктивни повратни информации што им помагаат на членовите на тимот да ги подобрат своите вештини и квалитетот на работата.

#### ● Ефективно комуницирање

Да им се овозможи на вработените брзо и јасно да ги знаат суштинските информации е клучно за да имате тим за поддршка. Тоа им овозможува на членовите на тимот да работат заедно во решавањето на проблемите, да размислуваат за нови идеи и да се приспособат на променливите ситуации.

Користете јасен и едноставен јазик за сите да ја разберат вашата порака. Размислете за промена на начинот на кој ја давате вашата порака за да избегнете вообичаени бариери, како што се премногу информации одеднаш или недостапни услови. Дозволете им на вашите вработени да поставуваат појаснувачки прашања и потврдете дека сите ги разбираат информациите за да нема погрешна комуникација.

#### ● Активно слушање

Практика е да се слуша говорникот за целосно да се разбере неговата перспектива, прашање или грижа пред да се одговори. Активните слушатели ги отстрануваат одвлекувањата, одржуваат контакт со очите и нудат вербални или невербални знаци за да ја покажат својата ангажираност и разбирање.

Кога некој вработен ќе ви пријде со прашање или загриженост, користете невербални знаци како што е кимнувањето за да го покажете вашиот интерес за она што го кажуваат. Одговорите смислено со повторување на резимето на вашето разбирање за нивната порака, поставувајте дополнителни прашања за да дознаете повеќе за тоа што им треба и кажете дека сочувствувате со нивното искуство за дополнително да ги уверите дека ги разбирате и почитувате. Овие техники водат до позитивни интеракции на работното место.

#### ● Емпатија

Неопходно е да се планира работата, да се доделат задачи, да се комуницира или да се даде повратна информација. Тоа е способност навистина да се види светот од перспектива на друга личност и да се разберат нивните мотивации, стравови, предизвици и силни страни. Активното слушање го отвора патот за поголема емпатија.



### ● **Способност да ги мотивирате вашите вработени**

Мотивирањето на вашите вработени им помага да развијат нови вештини и да бидат попродуктивни. Важно е добро да се обучат новите вработени и да им се даде знаење и ресурси што им се потребни за да ги завршат зададените задачи и да продолжат сами да учат.

### ● **Одговорност**

Преземањето целосна одговорност за вашите одлуки и постапки и оние на вашиот тим помага да се изгради довербата на другите во вас. Неуспехите на одговорноста на менаџментот (на пример, обвинувањето други за грешки) може да имаат брз ефект на снежни топки, намалувајќи го ангажманот и моралот на вработените.

Треба да бидете пример за одговорност со тоа што ќе се појавувате на состаноците на време, ќе ги исполнувате роковите на проектот, ќе давате навремени повратни информации, ќе поседувате грешки или ќе комуницирате со доцнење. Како менаџер на луѓе, можете да барате одговорност и од персоналот.

### ● **Решавање проблеми**

Колку една компанија е подобра во решавањето на проблемите, толку поуспешна ќе биде. Мора да решавате проблеми со проекти, како и да работите заедно со вработените за да најдете решенија. Ефективните решавачи на проблеми можат да ги водат

тимовите да ги постигнат своите цели со тоа што ќе ги забележат проблемите пред да станат неуправливи и со примена на систематска рамка за нивно решавање. Решавањето на проблемите започнува со:

- Идентификување на проблемот
- Дефинирање и анализирање
- Развивање решенија
- Планирање и дејствување

За да бидете успешни во решавањето на проблемите, потребна ви е комбинација на вештини, вклучувајќи отворен ум, аналитичко размислување и креативност.

### ● **Флексибилност**

Важно е да знаете кога да бидете флексибилни, а кога поцврсто да ги насочувате вработените. Можете да покажете флексибилност така што ќе ги задоволите специфичните потреби на вработените, како што се прилагодливите распореди или опциите за работа на далечина, и дозволувајќи им да го приспособат својот работен тек за да бидат што е можно попродуктивни. Треба да ги оцените резултатите од процесот на вработениот за да се осигурате дека е ефикасен и да му помогнете да го ревидираат доколку може да се оптимизира.



Кофинансирано од  
Програмата на Европската  
унија Еразмус+



### • Трпение

Користете љубезност, почит и емпатија за да им помогнете на другите да ги надминат пречките. Трпението може да се користи кога се обучуваат нови вработени, се предаваат нови процеси, се справуваат со конфликти или се решаваат проблеми. Поверојатно е дека вработените бараат појаснување за да се осигураат дека ги разбираат упатствата и да го зголемат квалитетот на нивната работа кога им веруваат на нивните менаџери дека ќе бидат трпеливи.

### • Организација

Управувањето со тим вклучува справување со неколку различни тековни задачи истовремено. Организацијата ви помага да ја следите и одржувате продуктивноста на вашиот тим. Знаци за ефективна организација вклучуваат: Навремено одговарање на е-пошта, барања за одобрување и прашања; водење календар за активно следење на роковите, одржување состаноци на кои ефикасно се дискутираат информациите; или правилно доделување задачи на членовите на тимот

Запомнете дека вештините за управување со луѓе се меѓусебно поврзани. Емпатијата гради доверба, а довербата ја зголемува одговорноста итн. Мора да се фокусирате на развивање на сите овие меки вештини. Успехот на вашиот бизнис зависи од тоа.

## 8.5. Како да научите управување со луѓе?



### Како да ги развиете вашите вештини за управување со луѓе

Може да станете посилен кандидат за идни лидерски можности ако ги покажете своите вештини за управување со луѓе. Идентификувањето на вашите силни страни и области за подобрување може да ви помогне да одлучите кои специфични вештини да ги развиете. Следниве стратегии ќе ги подобрат вашите вештини за управување со луѓе:



Кофинансирано од  
Програмата на Европската  
унија Еразмус+



### **Изберете индивидуални вештини на кои ќе се фокусирате**

Управувањето со луѓе опфаќа широк опсег на способности. Изберете вештина и дознајте повеќе за неа, нејзините придобивки и како да ја примените на работното место.

### **Запишете се на курсеви за професионален развој**

Некои компании обезбедуваат свои програми за обука за управување, додека други може да плаќаат за персоналот да посетува курсеви за развој на други локации. Можете да најдете курсеви преку Интернет или преку образовна институција.

### **Најдете бизнис ментор или тренер**

Специјализираното или насочено внимание е одличен метод за брзо развивање на вештините за управување со луѓе. Менторите и деловните тренери можат да ви дадат персонализирани повратни информации и специфични стратегии за акција.

### **Прашајте други менаџери за повратни информации или совети**

Прашајте го вашиот менаџер или претпоставен за совет за тоа како да ги подобрите вештините за управување со луѓе и потенцијалните лидерски можности каде што можете да ги покажете и практикуват

### **Референци**

1. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/guide-to-people-management>
2. <https://www.personio.com/hr-lexicon/people-management-principles/#3>
3. <https://www.personio.com/hr-lexicon/people-management-skills/#1>
4. <https://www.toolbox.com/hr/performance-management/articles/what-is-people-management/>



## МОДУЛ 9

### РЕШАВАЊЕ ПРОБЛЕМИ



- Зошто ни се потребни вештини за решавање проблеми?
- Дефинирајте го поимот решавање проблеми
- Како ефикасно да се решат проблемите?
- Кои вештини се неопходни за да се решат проблемите?
- Како да научите како да решавате проблеми?

#### 9.1. Зошто ни се потребни вештини за решавање проблеми?

Според Кепнер-Трего, „решавањето на проблемите е важно и за поединците и за организациите бидејќи ни овозможува да вршиме контрола врз нашата околина“. Предизвикани ни се да се соочиме со проблеми и да се справуваме со тешки ситуации секој ден од нашиот живот, па затоа е подобро да имаме предност на вештини што ни овозможуваат да се справиме со овие специфични сложени сценарија.

За таа цел, луѓето и компаниите мора добро и длабоко да ги анализираат нивните рутина и работни места со цел да се стекнат и да развијат збир на вештини кои се поврзани со решавање на проблеми, за кои ќе се дискутира подолу.

Како резултат на тоа, тие брзо ќе ги идентификуваат проблемите кога ќе се појават и ќе ги идентификуваат најефикасните решенија. Тие, исто така, ќе ги идентификуваат факторите и силите кои би можеле да го предизвикаат проблемот и ќе поттикнат промени за да се ублажат идните предизвици.



Кофинансирано од  
Програмата на Европската  
унија Еразмус+



## 9.2. Дефинирање на поимот решавање на проблеми



За подобро да се разбере важноста на оваа вештина, првото нешто што треба да направите е да дефинирате што е тоа:

- Решавањето проблеми е способност да се решаваат нови, лошо дефинирани проблеми во реални услови. Оваа вештина е поврзана со стекнување на ментална еластичност за решавање на проблеми што никогаш претходно не сме ги виделе додека може да ги решиме во околина кој постојано се менува и станува покомплексна (VUCA).
- Решавањето проблеми се однесува и на способноста на лицето успешно да управува и да наоѓа решенија за сложени и неочекувани ситуации.

Oxford Languages предлага ваква дефиниција: „Процес на изнаоѓање решенија за тешки или сложени прашања“.

## 9.3. Како ефикасно да се решат проблемите?

Според доктор J Ryan Fuller PhD „За да ги решиме проблемите ефикасно, треба да си ги дадеме најдобрите шанси да го сториме тоа“:

1. Најпрво треба да **одвоиме време**. Решавањето на проблемите не може да се направи во бегство. Треба да му дадеме доволно време и внимание за навистина да имаме корист од тоа.
2. Второ, треба да се справуваме со **само еден проблем во исто време**.
3. Трето, обично е полесно да се **решат проблемите со запишување**.

Како што е наведено во англискиот речник Колинс, решавањето проблеми „е витална секојдневна вештина што ќе треба да ја поседувате за вашиот личен и професионален живот“, особено за вториот, бидејќи помага да им покажете на работодавците дека имате низа многу други компетенции, како на пр. како логика, имагинација, креативност, издржливост или решителност. Накратко, имаме работа со трансверзална вештина која влијае на сите останати, па затоа е важно да не ја потценуваме.





Кофинансирано од  
Програмата на Европската  
унија Еразмус+



Институтот за овластени сметководители во Англија и Велс (2022) неодамна ја објасни важноста на оваа тема во рамките на професионалниот хоризонт на секој:

*Оние со добри вештини за решавање проблеми се драгоцено и доверливо средство во секој тим - тоа се луѓе кои размислуваат за нови идеи, подобри начини за извршување на работите, им олеснуваат на луѓето да ги разберат работите или помагаат да заштедате време и пари на клиентите.*

#### 9.4. Кои вештини се неопходни за да се решат проблемите?



Како што е нагласено погоре, способностите за решавање проблеми се поврзани со голем број други вештини. Компанијата Target Jobs го вклучува следново:

- Аналитички вештини
- Иновативно и креативно размислување

- Латерален начин на размислување
- Прилагодливост и флексибилност
- Отпорност
- Тимска работа

Списокот на вештини предложен од Indeed (2020) е различен од претходниот. Оваа компанија се фокусира на следните вештини:

- Анализа
- Истражување
- Креативност
- Комуникација
- Сигурност
- Донесување одлуки

Но, ајде да одиме подлабоко во што се состојат некои од нив.

#### Истражување

Истражувањето ви овозможува да ја идентификувате причината за проблемот и целосно да го разберете. Постојат многу начини за истражување, како што се собирање информации од Интернет или „бура на идеи“ со колегите од вашиот тим.



Кофинансирано од  
Програмата на Европската  
унија Еразмус+



## Анализа

„Првиот чекор за решавање на кој било проблем е да се анализира ситуацијата“ со цел да се разберат проблемите и да се развијат можни решенија. Добрата анализа за време на истражувањето, исто така, помага да се направи разлика помеѓу ефективни и неефикасни решенија.

## Донесување одлуки

Понекогаш, можеби ќе можете брзо да донесете одлука. Исто така, може да има моменти кога е подобро да одвоите малку време за да се постигне решение. Потоа, треба да знаете како да им го пренесете проблемот на другите.

## Комуникација

Прво, треба да знаете кои канали за комуникација се најсоодветни. „Јасно комуницирање ќе помогне да се намали каква било конфузија и да се олесни спроведувањето на решението“.

## Доверливост

„Работодавците високо ги ценат поединците на кои може да им веруваат и да ги идентификуваат и потоа да ги спроведат решенијата што е можно побрзо и поефективно“.

Indeed уреднички тим (2020).

## 9.5. Како да научите како да решавате проблеми?

Според Рафис Абазов (2016), еве како можете максимално да го искористите вашето време за да ги подобрите вашите вештини за решавање проблеми:

**ИДЕНТИФИКУВАЈТЕ** го проблемот □ Како што еднаш рекол Алберт Ајнштајн: „Формулирањето на проблемот е често посуштинско од неговото решение“.

**ДЕФИНИРАЈТЕ** ги главните елементи на проблемот □ разделете го проблемот на мали парчиња, или помали и податливи делови со дефинирање на главните елементи на проблемот.

**ИСПИТУВАЈТЕ** ги можните решенија □ Важен дел од овој чекор од процесот на решавање проблеми е да се создадат логички врски помеѓу различните потенцијални решенија, со што се зајакнуваат решенијата и се создаваат синергии.

**ДЕЈСТВУВАЈТЕ** за решавање на проблемот □ Одлучете за план и спроведете го.

**БАРАЈТЕ** лекции за учење □ Оценете ги резултатите.



## Референци

1. Abazov, R. (2021). *How To Improve Your Problem-Solving Skills*. Top Universities. Retrieved from <https://www.topuniversities.com/blog/how-improve-your-problem-solving-skills>
2. Fuller, J.R. (2021). *Worrying vs. Problem-Solving*. New York Behavioral Health. Retrieved from <https://www.newyorkbehavioralhealth.com/how-to-solve-problems-effectively/>
3. Indeed Editorial Team (2020). *Problem-Solving Skills: Definitions and Examples*. Indeed. Retrieved by <https://www.indeed.com/career-advice/resumes-cover-letters/problem-solving-skills>
4. Institute of Chartered Accountants in England and Wales (2022). *Problem solving*. ICAEW. Retrieved from <https://www.icaew.com/learning-and-development/job-essential-skills/employability-skills/problem-solving#:~:text=Why%20is%20it%20important%3F,your%20professional%20and%20personal%20life.>
5. Sttotler, W.and Tregoe, K. (n.d). *What is problem solving and why is it important*. KT. Retrieved from <https://kepner-tregoe.com/blogs/what-is-problem-solving-and-why-is-it-important/>
6. Target Jobs (n.d). *Problem solving: the mark of an independent employee*. Target Jobs. Retrieved from <https://targetjobs.co.uk/careers-advice/skills-for-getting-a-job/problem-solving-mark-independent-employee>



## МОДУЛ 10 САМОМОТИВИРАЊЕ



- Зошто ни е потребна самомотивација
- Дефинирајте ја самомотивацијата
- Како самомотивацијата обезбедува ефективност?
- Кои вештини се неопходни за да се има самомотивација?
- Како да научите да станете самомотивирана личност

### 10.1. Зошто ни е потребна самомотивација?



Самомотивацијата е внатрешна сила која нè натера да застанеме на нашиот пат кон нашите цели. Самомотивираното лице силно верува дека ќе ја достигне целта и покрај пречките или неуспесите. Покрај тоа, самомотивацијата е единствена алатка што треба да се има во учењето во животот. Затоа што ја поттикнува личноста да учи и прави нови работи.



## 10.2. Дефинирајте ја само-мотивацијата

Самомотивацијата е способност да се поттикнете себеси да преземете иницијатива и да дејствувате за да ги следите целите и да ги завршите задачите. Обезбедува природна внатрешна моќ за да можете да се преземе акција и исто така да се фокусирате, не на пречките, туку на целта. Тоа помага да се продолжи со задачите без потреба од туѓ мотивациски совет..

Мотивацијата започнува со потреба. Секој човек треба да ја задоволи потребата. Во спротивно, човекот дефинитивно се чувствува изнервиран, несреќен, демотивиран. Затоа оваа потреба ја тера личноста кон целта. Ова достигнување исто така ја олеснува психата на личноста. Освен тоа, ја подготвува личноста и ја поддржува личноста да се фокусира за следната потреба да се задоволи.



Заеднички потребите се категоризирани од Абрахам Маслоу. Што се однесува до пирамидата на “Хиерархија на потреби“ на Маслоу, основните потреби се “Физиолошки потреби како што се глад, жед“. Кога лицето е задоволно со ова ниво на потреби,

тогаш лицето оди нагоре за безбедносни потреби, како што е безбедноста или да се чува подалеку од опасност. Третото ниво е припадност и љубовни потреби како да се биде прифатен и припадник во заедница. Четвртото ниво е Потребите за почит. Во оваа категорија постигнување на нешто или добивање одобрение се еден од примерите. И на врвот на пирамидата доаѓаат потребите за самоактуализација. Пишување роман, отворање ликовна изложба се некои од примерите за остварување на внатрешниот потенцијал.

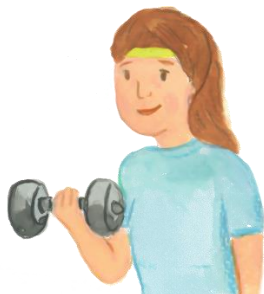
Во животот личноста не останува на едно од нивоата и кога е задоволна, оди нагоре и продолжува редовно. Понекогаш, промената помеѓу нивоата може да биде неправилна.

Важноста на оваа пирамида е да се разбере процесот на психологијата на човечкото суштество. Ако некое лице нема куќа каде се чувствува безбедно и сигурно или не може да си го дозволи сегашниот живот, тогаш е бесмислено да се зборува за потребите за самоактуелизација.

Хиерархијата на потребите може да се користи како знаење за одредување на ситуацијата на личноста или за разбирање на моменталните потреби на личноста што треба да се задоволат. Ова ќе помогне каде да се фокусирате, кои примери да се користат, како да нацртате слика на чекорите за акција.



### 10.3. Како само-мотивацијата обезбедува ефективност?



Самомотивацијата обезбедува ефективност со тоа што не дозволува да зависите од другите. Тоа ве тера да ги искористите вашите силни страни за да ги исполните вашите цели. Освен тоа, ви помага да работите на вашите слабости и да не дозволите да ги попречат вашите планови. На крајот сигурно е дека ќе ја постигнете целта.

Самомотивацијата е одржлива сè додека имате ентузијазам да добиете повратна информација. Повратните информации се специјални подароци за нашата краткорочна или долгорочна иднина. Слушањето повратни информации е верување во себе дека сте на вистинскиот пат со мали прилагодувања. Кога ќе продолжите да правите, ќе завршите со прилагодувањата и ќе бидете развиени. Во тоа време повеќе не сте тоа што сте биле..

Одржувањето на знаењето што ќе го постигнете ја држи вашата самомотивација на врвот. Затоа, замислувањето на целта е секогаш силен метод за задржување на мотивацијата и подготовка за вашиот ум да најде решенија за да ја достигне целта.

### 10.4. Кои вештини се неопходни за да се има самомотивација?



Самомотивацијата е способност што може да се подобри. Може да се промени, развие или подобри со правење навика за акција. Има некои од нив напишани подолу;

- Препознавање на моментот (пазете се од расположението и фокусирајте се на решението)
- Позитивен разговор за себе
- Добивање повратни информации
- Компетентност за визуелизација



Кофинансирано од  
Програмата на Европската  
унија Еразмус+



### 10.5. Како да научите да бидете самомотивирана личност?



Приоритет е личноста да се препознае и прифати себеси со своите силни страни и развојни аспекти. Знае и дека ако добро се познава себеси, може да успее. Друга важна точка е значењето што му го дава на успехот. Знаејќи дека може да има и неуспех како и успех и дека неуспехот не е резултат туку процес. По одредувањето на целта, разделувањето на задачата на мали чекори е најлесниот метод за да се задржи мотивацијата. Треба да се развијат вештините кои се неопходни.

### Референци

1. Akdeniz University Open Access Website. Kamu-İşletme Yönetiminde Motivasyon. Gulden Oncu. 2005. Retrieved from <http://acikerisim.akdeniz.edu.tr/bistream/handle/123456789/1574/?sequence=1&isAllowed=y>
2. Art&Science of Coaching. Inner Dynamics. Marilyn Atkinson,Phd with Rae T.Chois. Exalon Publishing. First Published 2007.
3. Motivation. Wikipedia. Retrieved from <https://en.wikipedia.org/wiki/Motivation>



## МОДУЛ 11:

### ОРИЕНТИРАНОСТ КОН УСЛУГА



- Што е ориентираност кон услуга?
- Зошто е важна ориентираноста кон услуга?
- Организациска ориентираност кон услуга
- Архитектура ориентирана кон услуги – *SOA*

#### 11.1. Што е ориентираност кон услуга?

„Ориентираноста кон услуга првпат е опишана од истражувачите Сакс и Вајртц како поврзана со грижата за другите - таа е збир на ставови и однесувања кои влијаат на квалитетот на интеракцијата“ помеѓу вработените на организацијата и нејзините клиенти (Hogan et al., 1984). Оваа дефиниција подоцна беше проширена за да вклучи „подготвеност да се третираат соработниците и клиентите со учтивост, обсир и такт“ во комбинација со способноста да се согледаат потребите на клиентите и да се комуницира ефективно (Рос, Милер и Барнс, 1991).

Добрите вештини за ориентација кон услуги значат дека луѓето кои се ориентиран кон услуги ги предвидуваат, препознаваат и се однесуваат на потребите на другите, не само на клиентите туку и на другите луѓе, како соработник, менаџери, практиканти итн. Со вештините за ориентираност кон услуга, има поголема веројатност луѓето да чувствуваат емпатија, компресија и љубезност кон луѓето што ги опкружуваат.

Вештините за ориентираност кон услуга, т.е. услужливост, внимателност, обсир и соработка на вработените, се важен фактор за успех и можат да влијаат на репутацијата на целата компанија за услуги на клиентите.

Услугата е област со многу различни дефиниции. Од економска гледна точка, според Murdick (1990) услугата значи „економски активности кои произведуваат време, место, форма или психолошки придобивки“. Од маркетиншка перспектива, Котлер и сор. (1991) велат дека услугата е „секој чин или изведба што





едната страна може да и ја понуди на друга, а во суштина е нематеријална и не резултира со сопственост на ништо“. Нематеријалноста ја прави услугата многу потешка за проценка отколку мерењето на квалитетот на производот. Накратко, услугата се разликува од стоката по тоа што стоките се произведуваат, продаваат и потоа се трошат, додека услугите прво се продаваат, потоа се произведуваат и трошат.

Како што е претставено од Бери и сор. (1994), бизнисите во услужната индустрија кои следат пристапи ориентирани кон услуги ќе донесат повеќе нови клиенти, ќе ги задржат постојните да се враќаат, ќе изгубат помалку клиенти, ќе останат безбедни од ценовната конкуренција и ќе добијат помалку поплаки од потрошувачите (Kim et al., 2005 ).

Во однос на клиентите, ориентираност кон услуга значи демонстрација на позитивен став, однесување и подготвеност да им се обезбеди на клиентите најдобра можна услуга. Ова исто така вклучува активности како:

- Слушање на клиентите со цел подобро да се разберат нивните потреби
- Разбирање на достапните услуги и производи и давање препораки
- Разбирање на правата на клиентите и работа на нивна заштита
- Поминување низ сите неопходни чекори за подобрување на искуството на клиентите
- Проактивно ангажирање со клиентите за да се разберат нивните идни потреби

- Комуникација со клиентите на начин кој одговара на нивните потреби
- Развивање на односи со претходни и идни клиенти
- Продолжување на развојот на одредени вештини за подобра помош на клиентите
- Бизнис кој е ориентиран кон услугите на клиентите се фокусира на потребите и желбите на клиентите пред потребите и желбите на бизнисот. Ова значи дека искуството на клиентите има приоритет пред профитот.





## 11.2. Зошто е важна ориентираноста кон услуга?



Ориентираноста кон услуга се заснова на дизајнирање и испорака на најдобра услуга на клиентите со најдобар однос и однесување кон сите луѓе вклучени во процесот.

Услугата мора да се обезбеди добро првиот пат, и нема простор за неуспех бидејќи давањето на услуги се основа на интерактивна комуникација со клиентите. Квалитетот на интеракцијата во средбата со услугите и искуствата со услугите на клиентите доведуваат до лојалност на клиентите и многу често се третираат како клучни фактори на успешен бизнис. Организацијата ориентираност кон услуга мора да биде целосно подготвена да обезбеди одлична услуга. Од друга страна, менаџерите треба да ја знаат способноста на организацијата да обезбедува

супериорни услуги. Во овој контекст, постои многу важна задача да се бараат организациски знаци за одлични резултати дадени на клиентите, како и методи за проценка на способноста на организацијата да обезбеди одлични услуги.

Парасураман и сор. (1988) предложуваат клиентите да го согледаат квалитетот преку празнините што се појавуваат во организацијата. Според авторите, квалитетот што го доживуваат клиентите зависи од информациската јамка што минува низ организацијата, која не информира за реалните очекувања на клиентите. Четири празнини влијаат на перцепцијата на клиентите за квалитетот. Првата постои во перцепциите на менаџерите за тоа што клиентите сакаат од услугите. Втората е содржана во спецификациите подготвени од менаџерите. Третата е како спецификациите се доставуваат до клиентите, а последната се појавува во надворешните комуникации давајќи информации за квалитетот на услугата што компанијата ја нуди за испорака.

## 11.3. Организацијата ориентираност кон услуга

Според Лајтл и сор. (1998) организациската ориентираност кон услуга се состои од фундаментални елементи кои покриваат четири полиња на испорака клучни за услугата:

1. практики за раководење со услуги,
2. практики за средба за услуги,
3. практики на системот за услуги и
4. практики за управување со човечки ресурси.



Лидерските практики имаат најголемо влијание врз правилниот организациски раст. Лајтл и сор. (1998) ја споменуваат вистинската важност на лидерите-слуги во рамките на структурата на ориентација кон услуги. Директниот ангажман на лидери-слуги во служење и помагање на персоналот завршува во супериорна служба; гради посебни сосема напишани стандарди информирајќи ги вработените начин за извршување на услугата. Сервисната ориентација треба да биде долгорочна цел во раководните практики во рамките на организациите.

Практиките за средба за услуги се поврзани со односите со клиентите и вработените. Организациите треба да се фокусираат на квалитетен третман на клиентите и да овозможат директен контакт на вработените со клиентите, така што вработените ќе ги достигнат сите потреби на клиентите и ќе ја обезбедат потребната услуга.

Целата услуга што им се дава на клиентите постои во, и се произведува од систем. Според Деминг, најпознатиот гуру за управување со квалитет, во системот треба да го бараме потенцијалот за подобрување на квалитетот, како и за елиминација на отпадот (Deming, 1994). Системот на услуги има посебни компоненти кои играат фундаментална улога во постигнувањето на квалитетот на услугата. Еден од нив е спречување на неуспех, а вториот е обновување на услугата. Традиционално, анализата на неуспесите е дистанцирање помеѓу внатрешни и надворешни дефекти; во сервисот имаме речиси исклучиво надворешни дефекти – целото сервисно производство се врши со учество на клиенти. Ова јасно ја зголемува важноста на избегнување неуспех. Од друга страна, неуспехот може да

биде одлична шанса да се воодушеви клиентот, под услов компанијата да има ефективен, функционален систем за справување со поплаки и грешки. Закрепнувањето на услугата може да биде шанса да се освои лојалноста на клиентите, вклучително и со убав збор (Swanson & Kelley, 2001).

Лајтл и сор. (1998) наведуваат уште два клучни фактори за постигнување систем на услуги со висок квалитет: користење на технологијата и ширење на стандардите за услуги низ организацијата.

Четвртиот елемент, практиките за управување со човечки ресурси, се фокусира на третманот на вработените во организацијата и е многу клучен елемент за третманот на клиентите, бидејќи вработените го остваруваат примарниот контакт со клиентите. Ова е причината зошто обуките и овластувањата на вработените можат да им обезбедат нови вештини или да обезбедат ажурирања за постоечките вештини за да го подобрат процесот на испорака на услуги.



## 11.4. Архитектура ориентирана кон услуги – SOA



Архитектура ориентирана кон услуги (SOA) е архитектонски стил кој поддржува ориентираност кон услуга. Ориентираноста кон услуга е начин на размислување во однос на услугите и развојот базиран на услуги и резултатите од услугите.

Услугата:

- е логичен приказ на повторлива деловна активност која има одреден исход (на пр., проверка на кредитот на клиентите, обезбедување податоци за времето, консолидирање на извештаите);
- е самостојна;
- може да се состои од други услуги

- претставува „црна кутија“ за корисниците на услугата

Архитектура ориентирана кон услуги може да се примени низ целата структура на бизнисот или организацијата, но досега во пракса архитектурата ориентирана кон услуги најчесто се користи во интеграцијата и организацијата на софтверот што ги поддржува операциите на организацијата. Со овој пристап, софтверот во организацијата е организиран како збир на софтверски услуги.

Принципот на ориентираност кон услуга може да се применува низ целата архитектура на претпријатието, но најчесто се применува на организацијата на софтверот што ги поддржува деловните операции на претпријатието. Со архитектурата ориентирана кон услуги, овој софтвер е организиран како збир на софтверски услуги кои се поддржани од инфраструктура која го води и го подобрува протокот на информации во организацијата, клиентите и надворешните партнери и организации.

Услугата е суштинскиот концепт на архитектурата ориентирана кон услуги, но првично не е технички концепт. Идејата за сервисен софтвер потекнува од концептот на услугата. Услугата е активност што ја врши едно лице или група која има корист од друга и овој концепт е воспоставен и како софтверски сервис.

Софтверска услуга се врши од софтверска програма. Таа произведува ефекти кои имаат вредност за луѓето или организациите кои се корисници таму. Има провајдер - лице или организација која презема одговорност за водење на програмата за да ги произведе тие ефекти. И постои имплицитен или експлицитен договор помеѓу давателот на услугата и корисникот



Кофинансирано од  
Програмата на Европската  
унија Еразмус+



дека програмата ќе ги произведе ефектите што ги очекуваат корисниците.

Софтверските услуги може да се обезбедат преку Интернет на светско ниво. Технологијата на архитектурата ориентирана кон услуги е усвоена во различни области. Во некои земји, на пример, државата обезбедува услуга со која даночните обврзници можат да ги пополнат и да ги поднесат своите даночни пријави преку интернет. Овде, услугата има човечки интерфејс. Услугите што се обезбедуваат преку веб може да имаат и софтверски интерфејси. На пример, постојат комерцијално достапни веб-услуги кои обезбедуваат информации за котација на акции во реално време во форма каде што може да се анализираат со софтверот на потрошувачите. Софтверските услуги на сличен начин може да се обезбедат преку внатрешните мрежи на претпријатијата, а услугата што ја извршува една програма може да се користи од друга програма што работи на истиот компјутерски систем. Суштинската карактеристика на архитектурата ориентирана кон услуги е организацијата на софтверот на претпријатието како софтверски услуги кои се обезбедуваат внатрешно на овој начин, а исто така и надворешно..

## Референци

1. Customer Service Oriented: Definition and Characteristics, Indeed Editorial Team. August 5, 2021.  
<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/customer-service-oriented>
2. Edition 7 of the SOA Source Book. Edition 1, published by Van Haren, April 2009.  
[https://www.opengroup.org/soa/source-book/soa/p1.htm#soa\\_definition](https://www.opengroup.org/soa/source-book/soa/p1.htm#soa_definition)
3. Gheysari, Hamed & Rasli, Amran & Hadi, Mir & Jamshidi, Mir Hadi & Roghanian, Parastoo & Haghkhah, Azam. (2012). Fostering Market Orientation and Service Orientation Culture in Banking Industry. Journal of Basic and Applied Scientific Research [www.textroad.com](http://www.textroad.com). 2. 12617-12625.
4. Lytle, R. S., Hom, P. W., & Mokwa, M. P. (1998). SERV\*OR: A Managerial Measure of Organizational Service-Oriented. Journal of Retailing, 74(4), 455-489.
5. Urban, Wieslaw. (2012). Organizational Service Orientation as a Quality Predictor in Services. 10.5772/37500.



## МОДУЛ 12

### ТИМСКА РАБОТА



- Дефинирање на тимска работа
- Вештини за тимска работа
- Како еден тим функционира ефективно?
- Кои вештини се неопходни за тимска работа?
- Тимски улоги
- Како да научите тимска работа?

#### 12.1. Зошто ни е потребна добра тимска работа?

Непобитен факт е дека сите ние припаѓаме на многу тимови. Почнувајќи од нашето семејство, група пријатели, соученици на училиште или дури и група на работното место. Затоа е толку важно да се разбере како вештините за тимска работа се неопходни за секојдневниот живот и функционирање. Значи, да започнеме со учење повеќе за концептот на тимска работа.

#### 12.2. Дефинирање на тимска работа

Тимската работа е заеднички напор на групата да постигне заедничка цел или да ја заврши задачата на најефикасен и најефективен начин. Тимската работа е карактеристика за која се повеќе се дискутира, бидејќи сè повеќе луѓе сфаќаат колку добро развиената тимска работа е корисна во нашиот секојдневен живот, и речиси во секоја ситуација.

Брус Такман смета дека групата не е синоним за зборот тим. Само откако ќе ги поминете 4-те фази, станува тимска работа:

- 1. Чекор еден:** Формирање  тим – градење  започнува кога членовите не се познаваат
- 2. Чекор два:** Бура  Фаза на предизвици во рамките на групата  Соиграчите почнуваат да се гледаат себеси како дел од тимот
- 3. Чекор трет:** Соединување како тим  Разјаснување кој што прави
- 4. Чекор четири:** Акција  Се фокусира на задачата и прави добра тимска работа



### 12.3. Како еден тим функционира ефективно?



За да може тимот да биде ефективен, важно е да се фокусираме на трите столба кои влегуваат во соработка како тим за да се постигне успех. Прво е да се сфати каков придонес дава секој член во групата. Втората точка е да работиме заедно за време на решавање на проблем или управување со предизвик. Доколку овие столбови се правилно анализирани од самиот почеток, резултатот ќе биде уште поефикасен.



- **Внес**

Тимот вклучува различни луѓе кои доаѓаат од различно потекло и имаат различно образование, вештини и способности. Секој член на тимот дава единствен придонес за тимот.

- **Процес**

Во фазите на тимска работа, важно е да се развијат одредени вештини за да се направат процесите ефективни.

- **Излез**

Високите перформанси на тимот се резултат на добра работа. Во оваа фаза, знаете дали тимот работи добро заедно, квалитетот на неговата работа и како се справува со некоја ситуација.



#### 12.4. Кои вештини се неопходни за тимска работа?



Вештините за тимска работа се способност што секој од нас треба да ја прошири за да стане подобар. Ја подобрува добрата комуникација, придонесува за побрзо завршување на проекти и состаноци, за добра атмосфера и постигнување одлични резултати. Вештините за тимска работа зависат од креирање јасен и искрен разговор, слушање со концентрација и одговорност. Подолу се дадени само неколку примери на квалитети кои можат да ви помогнат да ги подобрите вашите вештини за тимска работа:

#### Соработка

Соработката е основа на добрата тимска работа. Мора да ги споделиме нашите добри квалитети, за доброто на групата и побрзата тимска работа. Заедно можеме да направиме многу повеќе, побрзо и подобро. Добрата соработка бара и жртви, бидејќи не може сè да тргне по наше. Мора да го прифатиме гласот на другите и фактот дека нашите ставови не се секогаш исправни. Компромисите се важен дел од соработката, но најважно е да дадеме се од себе.

#### Доверливост

Тоа е една позитивна карактерна особина која укажува на прецизност, точност и исправност на извршените задачи. Важно е во текот на тимската работа секој учесник да покаже добри квалитети, покрај тоа што е совесен, чесен и вреден. Ваквиот избор на квалитети и однесувања влијае на најдобриот резултат на работата.

#### Почит

Почит - без меѓусебно почитување, добри односи не постојат. Во тимската работа, секој член е различен, со различни верувања и пристапи. Ова не може да се игнорира, и може да биде нељубезно или посесивно. Мора да дозволите сите да зборуваат, да бидете поддржувачи и да прифаќате. Ова значително придонесува за добра тимска работа.





Кофинансирано од  
Програмата на Европската  
унија Еразмус+



## Слушање

Секој член на тимот дава единствен придонес и дава вредност. Меѓутоа, без активно да се слушаме, целата работа би била бесмислена. Секој човек има нешто вредно да каже и важно е да се запамети ова. Не секој е уверен и има свои коментари, па одлично решение е да ги прашате мислењата на срамежливите членови на тимот. Потоа имаат шанса слободно да зборуваат и да додадат вредност на заедничката работа.

## Управување со конфликти

Секој член на тимот дава единствен придонес и дава вредност. Меѓутоа, без активно да се слушаме, целата работа би била бесмислена. Секој човек има нешто вредно да каже и важно е да се запамети ова. Не секој е уверен и има свои коментари, па одлично решение е да ги прашате мислењата на срамежливите членови на тимот. Потоа имаат шанса слободно да зборуваат и да додадат вредност на заедничката работа.

## Комуникација

Добрата комуникација промовира непречено и пријатно работење. Не секогаш знаеме како да го изразиме она што го чувствуваме и мислиме. Вреди да се развие и подобри нашата способност за комуникација бидејќи токму оваа вештина нè прави подобро да се справиме во секојдневните меѓучовечки ситуации.





Кофинансирано од  
Програмата на Европската  
унија Еразмус+



## 12.5. Тимски улоги



Нашите задачи во тимската работа можат да бидат различни. Тоа е она што значи добра тимска работа, да се надополнуваме и можеме да постигнеме повеќе како група. Секоја од следните улоги е многу важна и вредна.

### Обликувач

- Ги завршува работите
- Има јасна претстава за саканата насока

### Имплементатор

- Ги завршува работите
- Го претвора разговорот во акција

### Финишер

- Се фокусира на завршување на задачите

### Координатор

- Управува со динамиката на групата

### Тимски работник

- Му помага на тимот да работи ефективно
- Поддржува лични односи

### Истражувач

- Собира надворешни ресурси и информации

### Развивач

- Генерира идеи и креативни решенија

### Оценувач

- Дobar во критичко оценување на идеите
- Донесува одлуки

### Специјалист

- Донесува стручно знаење во групата



## 12.6. Како да научите тимска работа?



Вештините неопходни за ефективна тимска работа најлесно се учат преку пракса. Тоа не е лесна задача, но сигурно ќе донесе многу придобивки откако ќе ги совладате основните принципи на тимската работа. Вреди да се учествува во работилници и активности кои ќе помогнат да се подобрат вештините потребни за тимска работа. Вреди да дојдете на такви часови и да се вклучите за да започнете да разговарате со целосно непознати луѓе и да ги извршите подготвените задачи. Ова не само што помага да се развие чувство на одговорност за себе и за групата, туку и за да научите како да соработувате со луѓе кои сè уште не ги познавате.

## Референци

1. <https://www.azquotes.com/>
2. <https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles>
3. <https://www.bradford.ac.uk/careers/develop-skills/adapt-flex/>
4. <https://www.businessballs.com/team-management/tuckman-forming-storming-norming-performing-model/>
5. <http://clipart-library.com/open-mind-cliparts.html>
6. <https://dictionary.cambridge.org/pl/dictionary/english/teamwork>
7. Fraser, Kym et Hvolby, Hans-Henrik. (2010). Le travail d'équipe efficace : la flexibilité fonctionnelle peut-elle être un facteur d'amélioration : une étude de cas australienne. *Gestion de la performance des équipes*. 16. 74-94.
8. Kempf Taylor, Melissa. (2020). Les styles de personnalité : Pourquoi ils sont importants sur le lieu de travail.
9. <https://www.mindtools.com/pages/article/flexibility-at-work.htm>
10. Varvel, T., Adams, S. G., Pridie, S. J., & Ulloa, B. C., 2004. Team effectiveness and individual personality dimensions. *Journal of Management in Engineering*, pp. 141-146.
11. <https://work.chron.com/important-open-minded-workplace-6124.html>



Кофинансирано од  
Програмата на Европската  
унија Еразмус+



## Проект Меки вештини како алатка за креативност во руралните области

2020-1-FR01-KA204-079841



[www. sitraproject.eu](http://www.sitraproject.eu)

Овој проект е финансиран со поддршка од Европската комисија во рамките на програмата Еразмус+. Европската комисија и Француската национална агенција не можат да бидат одговорни за каква било употреба на информациите содржани овде.