

# МЕНАѢЕРСКА ФУНКЦИЈА И ЛИЧНОСТ КАО ФАКТОР ПОНАШАЊА У ОРГАНИЗАЦИЈИ

Др *Миленко* Чуровић  
Висока школа социјалног рада, Београд

У раду се систематизују типови личности и разматра њихов однос са организационим амбијентом савремене радне заједнице.

Кључне речи: *менаѢерска функција, личност, понашање, организација*

## Увод

МенаѢерска функција у данашње време све више долази до изражаја, а има за циљ да усклади захтеве запослених у предузећу са културом, стратегијом и циљевима тог предузећа јер су људи основна покретачка снага производње. Човек као индивидуа понаша се у складу са изграђеном личношћу која као појам спада у индивидуални ниво модела организационог понашања. Оно што је веома битно за функционисање једне организације је реалистичко уклапање личности једне особе са послом који обавља. Организационо понашање, као темељни концепт функционисања једне организације потребно је детаљно изучавати јер генерално гледајући сваки урађени задатак зависи од појединца, од чијег односа према послу, расположења и још многих других фактора ће зависити исход ситуације.

У првом делу овог рада дефинише се појам личности поимање личности са аспекта многих научних дисциплина као што су: етика, менаѢмент, право и психологија за које се овај појам најчешће везује.

У другом делу рада су фактори који утичу на формирање личности преко социјалних до културних и породичних фактора. Овде је веома значајно знати који све фактори утичу на формирање личности како би појединац могао на прави начин на њих да реагује и да се на њих адаптира.

У трећем делу биће приказани типови личности са својим карактеристикама чије познавање је неопходно за организацију.

Четврти део је резервисан за слагање личности појединца са послом који треба да обави кроз одређене димензије личности.

## Појам личности

Појам личности има дугу историју, од пре 2000. година појам личности истражен од стране многих научника као што су Цицерон и Хипократ.

Током историје овај појам је добио велику улогу у литератури и у различитим емпиријским и теоријским студијама.

О томе шта је личност, шта је покреће, те како се она формира постоји велики број различитих схватања и тумачења. Из тога следе различите дефиниције личности. Међу првим психолозима који су изучавали ову област био је Г. Олпорт, који је покушао да прикупи, среди многобројне дефиниције личности из чега је добио педесет група различитих одређења личности. Старо значење израза личност је : изглед некога, како се неко показује и чини другима. Настаје од латинске речи Персон – говорити кроз нешто, што је означавало позоришну маску коју су стављали на лице глумци у Старом Риму да би нагласили одређене особине личности које су приказивали.

Постоје спољашњи и унутрашњи симболи којима се може мерити личност. Спољашњи симболи су: висина, тежина, црте лица, боја коже, као и остали физички фактори.

Под унутрашњим симболима подразумевају се: елементи понашања (љубазно, пријатељско, вулгарно, итд.).<sup>1</sup>

Утврђено је да се личност формира до пете године, међутим постојећа истраживања указују на то да се наши ставови, (адаптирају) током живота иако их је тешко променити.<sup>2</sup>

Свака наука која изучава човека пажњу усмерава у складу са предметним одређењима, на различите услове и аспекте индивидуалне аутономије и активности.

У медицини се под личношћу подразумева она индивидуа која у нормалним околностима своје поступке контролише, која је способна да се оријентише у простору и времену, која се придржава елементарних норми хигијене.

У правним наукама личност је носилац правног поретка, грађанских права и обавеза и као таква је свесна степена своје одговорности.

У културолошким наукама личност је носилац и потрошач материјалних и духовних вредности.

У социолошкој науци личности је производ друштвених односа у одређеној заједници односно субјект друштвеног живота који је усвојио је норме и вредности, што омогућава учешће у колективној интеракцији.

Менаџмент интересује личност која ће успешно водити менаџмент процес и која ће утицати на обликовање ставова вредности, мишљења и опажања у циљу правног одлучивања и добрих међуљудских односа.<sup>3</sup>

Човекова личност нераздвојиво је повезана са његовом активношћу а пре свега са његовом производном активношћу. Људска личност афирмише се кроз активности, и она се кроз активности мења па зато свако изучавање људске личности неминовно захтева и изучавање њене активности као и свих фактора који на ту активност делују.<sup>4</sup>

Генетско наслеђе је један од важнијих фактори који утичу на обликовање личности. Томе су посебно допринела истраживања близанаца који су живели у одвојеним породицама, и увек се испостављало да су близанци, и поред сасвим различитог социјалног окружења у ком су живели имали многе заједничке особине и црте личности. Интересантан је такође случај, близанаца који су живели преко 30 година одвојено на удаљености од 60 км и никада се за то време нису срели. Међутим они су имали исти модел и

<sup>1</sup> Др. Никола Рот; Психологија личности; 15. Допуњено издање; Београд, 1994.

<sup>2</sup> Проф. Др. Мића Јовановић Божинов; Проф. Др. Момчило Живковић; Др. Татјана Цветковски, доцент; Организационо понашање; 2. Измењено и допуњено издање; Београд, 2007.

<sup>3</sup> Олпорт, Г.; Склоп и развој личности, Београд, 1969.

<sup>4</sup> Др. Младен Звонаревић; Психологија за трећи разред гимназије; Загреб, 1967.

боју аутомобили, пушили су исту марку цигарета, имали су исту врсту пса којег су звали истим именом и летовали су у истим летовалиштима удаљени један од другог само три блока. Васпитање подразумева социјализацију особе, животно искуство и друге облике интеракције са окружењем. Истраживања су показала да стабилност личности расте од 30. па све до 50. Год. Генерално гледајући факторе који утичу на развој личности можемо поделити на: биолошке, социјалне, културне, утицај породице и ситуационе факторе.

## Биолошки фактори у развоју личности

Изучавање биолошких фактора у развоју личности може бити подељено на неколико приступа: наслеђе, менаџерско размишљање и физичке карактеристике.

Наслеђе обухвата све утицаје на личност коју човек добије рађањем. Ту спадају различите физичке предиспозиције као што су: физичка конституција, пол, темперамент, ниво енергије, сексуална оријентација.

Оно што се најчешће истиче у реченицама као што су: „То има је породично“ или „Исти је као његов отац“ и сл.; постоји полемика око тога колико генетски фактори утичу на формирање личности; тзв полемика природе васпитања. Екстремно оријентисани ка природи кажу да се личност наслеђује, док они оријентисани ка васпитању кажу да лично искуство утиче на формирање личности.

Најважнији биолошки фактор јесте наслеђе па зато о односу наслеђа са једне стране и околине (свих социјалних фактора) са друге стране постоји низ схватања која се могу сврстати у три главне скупине:

– Нативистичко схватање – приписује одлучујуће значење биолошким факторима у првом реду наслеђу. Према томе, све особине физичке и психичке које неко поседује зависе искључиво да ли је неко биолошко биће наследио од својих предака, тј о мање или више срећној констелацији гена и других наслеђених структура.

– Емпиристичка схватања – придају искључиво значење околини у развоју личности. По мишљењу емпириста човек се рађа као „неисписана плоча“ коју разни утицаји, „исписују“ или који су једини одлучни за судбину човека. Овај начин размишљања битно умањује улогу васпитања, а емпиризам ту улогу диже на највећи ниво.

– Динамичка схватања – узимају у обзир и улогу наслеђа и околине, али наводи и значење властите активности личности.

Човек наслеђује различите диспозиције под којим подразумева физиолошке структуре и механизме који чине општу биофизичку базу људске личности. Међутим, како ће се и у којој мери те диспозиције развити зависи од околине у којој појединац живи као и од његових властитих активности.

## Менаџерско мишљење

Након многобројних истраживања, неки научници из области понашања у организацији, дошли су до закључка да менаџери размишљају различито од остале популације. Тако нпр. Енглец Eliot Jaques, закључио је да за разлику од већине људи менаџери имају могућности виђења „слике“ из будућности, препознавање потребних корака у пословању, предвиђања последица сваког корака, те на крају предузети потребне мере како би све ишло по плану.

## Физичке карактеристике

Биолошки приступ темељи се на изучавању личности кроз анализирање ефеката физичких карактеристика и стопе сазревања. Физичке појаве појединца саставни су делови личности. Чињеница да је неко висок или низак, гојазан или мршав, згодан или ружан, утицаће на ефекте личности на друге и утицаће на лични концепт.

## Социјални фактори у развоју личности

Људи током свог живота припадају различитим групама почев од дружења у детињству преко различитих група у школи и спортских тимова, до радних и социјалних група. Као члан наведених група човек има различите улоге и искуства. Што се тиче утицаја разних околних у првом реду социјалних фактора на развој личности он је сложен и многостран. Обично говоримо о садржају, формама, методама и средствима и ефекту социјалних утицаја.

*Садржај* друштвених утицаја чине на једној страни сва она знања – производна, културна, техничка и остала – које друштво преноси на своје чланове. Садржај друштвених утицаја битно зависи од друштвено историјских услова у којима једна заједница живи и мења се заједно са тим условима.

*Форме* друштвеног утицаја јесу све оне друштвене институције у којима се појединац сусреће са организованим или стихијским утицајем средине. Од породице и школе разних политичких, спортских и сличних организација, свуда сусрећемо позитивне и негативне утицаје које више или мање утичу на формирање личности.

*Методe* друштвеног утицаја веома су многобројне али се у суштини могу сврстати у две велике групе. На једној страни су методе засноване на уверавању – доказивању аргумената, истицање примера, наговарање итд. Када ће, где и како бити примењиване једне или друге зависти о великом броју околности али се најчешће примењују комбиновано.

*Средства* ширења утицаја, јесу, пре свега разни облици говора. Као жива реч а још више као писана реч говор је основно средство комуникације међу људима па према томе главно средство међусобног утицаја.

Као техничка средства најчешће служе штампа, радио, телевизија и филм која омогућавају масовни утицај.

## Ефекти утицаја

Ефекти утицаја што га друштво реализује зависи – без обзира на садржај, форме, методе и средства – од неколико главних момената. Положај појединца у друштву и производњи од одлучујуће је важности, јер је његова властита активност – економска, политичка, културна итд – добрим делом условљена тим моментима.

## Културолошки фактори у развоју личности

Ови фактори односе се на начине на које различите популације људи и друштва организују своје животе. Људи рођени на одређеној територији, у одређеној култури, под утицајем су породичних и друштвених вредности и норми прихватљивог понашања ове културе. Култура подстиче одређене вредности код људи. Између људи унутар исте културе обично постоји и разлике у понашању које временом могу бити екстремне. Већина култура није хомогено стога иако култура утиче на развој личности не одговарају сви појединци на утицај културе једнако.

Једна од најозбиљнијих грешака коју менаџери могу да направе јесте да претпоставе да су њихови подређени исти као они.

## Утицај породице на развитак личности

На личност утичу фактори који долазе из околине из које особа одраста и развија се. То је пре свега породица. Она је појединачно најзначајнији фактор који обликује личност. Деца по природи ствари уче по моделу понашања својих родитеља хтели то родитељи или не. Поред примарне породице на личност утиче и проширена породица (деда, тетка, ујак, стриц).

Родитељи утичу на развој деце на неколико начина:

– Кроз своје понашање они презентују ситуације које ће деци бити уобичајене и у будућности ће изазивати слична или иста понашања код деце

– Служе као модели улога са којима се деца често снажно идентификују

– Селективно награђују и кажњавају одређена понашања и тиме утичу на будуће понашање деце

– Породична ситуација, која обухвата величину породице, друштвено-економски статус, религију, географску локацију, ниво образовања родитеља, значајно утичу на формирање личности; нпр. Особа која је одрасла у сиромашној породици имаће другачија искуства од оне која је одрасла у богатој. Постоји разлика ако је особа једно дете у породици или ако је васпитавана са више браће и сестара.

Према многобројним истраживањима личност детета много зависи од кућног окружења и односа родитеља који гради са својом децом.

## Ситуациони фактори у развоју личности

Ситуација није фактор подједнако значај као наслеђе и околина али ситуације у којој се човек налази може значајно да утиче на његову личност. Утицај ситуације је више корективан. Она ретко може да створи одређене особине личности ако је особа нека али зато може да потенцира неку скривену особину за коју особа није ни знала да је поседује. Зато се понекад изненадимо кад видимо да се нека особа у одређеној ситуацији понаша на начин који никада не би очекивали од ње.

То не значи да ми ту особу нисмо добро познавали већ да она до тада није била у ситуацији која би изазвала такво понашање.

## Типови, особине и карактеристике личности

У психологији личности постоје два приступа истраживања и приказивања личности. Један од њих је утврђивање појединих за појединце карактеристичних особина – темперамента, способности, мотива, ставова, интереса, начина прилагођавања, итд. За појединца утврђене истакнута особине чине профил његове личности. Други приступ је приказивање личности у целини а не њених појединих особина.<sup>5</sup>

### Типови личности

Јединке које поседују неки скуп заједничких особина разликују се од других јединки. Одувек је било покушаја да се људи међусобно класификују у различите типове. Тако су настале различите типологије, више или мање системски покушај разврставања људи у посебне типове личности. Такви покушаји класификовања људи у неколико карактеристичних типова најчешће у подручју личности или неких њених карактеристика користе се у психологији. Најпознатија и најпроширенија јесте класификација Хипократа (око 400 год п.н.е.), грчког филозофа и мислиоца који је разликовао 4 типа личности по темпераменту:

**Колерик** је човек чија су чула снажна, али се брзо измењују. Опште му је расположење песимистичко, а своје емоције испољава на буран и експлозиван начин.

**Сангвиник** има чула слабијег интензитета, који се такође брзо измењују. Опште расположење му је више оптимистичко.

**Флегматик** има чула слабог интензитета која се брзо не измењују. Не испољава их у свом понашању и претежно је оптимистичан по општем расположењу.

**Меланхолик** је човек снажних чула која се споро измењују. Не испољава их знатно у спољашњем изгледу и понашању, а опште расположење му је изразито песимистичко.

Постоје и друге типологије које проучавају личност као што је Јунгова, Шпангерова и модерна типологија личности.

Интересантна је Шпангерова типологија која полази од схватања да свака јединка поседује неку врсту јединствене филозофије живота која уобличава његову целокупну личност. Ова типологија сврстава људе у 6 идеалних типова вредности:

– **Теоријски** тип тежи за откривањем истине а животни циљ је систематизација властитог знања; у трагању за тим циљем он заузима став који тражи идентичност и разлике, ослобађа се судова који се односе на лепота или корисност објекта и тражи само да посматра и размишља.

– **Економски** тип подразумева да економски човек буде заинтересован за оно што је корисно. Првобитно задовољава телесне потребе, а интересује се за корисне ствари; Обухвата практичне ствари пословног света – производњу, тржиште, потрошњу добара, разраду нагомилавања опипљивог богатства. Овај тип је потпуно практичан и одговара уобичајеном појму просечног пословног човека. Економски став често долази у сукоб са другим вредностима.

<sup>5</sup> Др Никола Рот; Психологија личности; 15. Допуњено издање; Београд, 1994.

– *Естетски* тип највећу вредност види у облику и складу у економској области у процесу производње, рекламе и трговине. Естетика види потпуно разарање за њега најважнијих вредности.<sup>6</sup>

– *Социјални*, друштвени тип највећу вредност види у љубави према људима. Социјални човек цени друге људе и зато је сам љубазан, несебичан и саосећајан.

– *Политички* тип тражи интерес за влашћу.

– *Религијски* тип највећу вредност види у јединству. Он је мистичан и тражи да разуме космос у целини.

## *Модерна типологија личности*

Личност је посебно занимљива и важна за економску науку. Знање и постојање различитих врста темперамената помажу нам да при правилном одабирању и распореду запослених за одређену пословну активност.

## Фромова типологија личности

Фром разликује за економију два различита типа карактера:

– Карактер продуктивне оријентације

– Карактер непродуктивне оријентације (тржишне оријентације)

Продуктивна оријентација показује на тип карактера коме су раст и развој свих његових могућности циљ којем су одређене све друге активности. Он обухвата менталне, емоционалне и свесна реакције према другима, себи и према стварима. Продуктивност је човека способност да употреби своје снаге и да оствари могућности које су му својствене.

Тржишна оријентација настаје и развија се са развојем тржишта што је карактеристика модерног доба. Та традиционалном тржишту произвођачи и потрошачи су се узајамно познавали јер су сачињавали мале групе, тј понуда је познавала потражњу. Модерно тржиште није више место састанка него огроман механизам карактеристичан апстрактном и безличном потражњом. Човек производи за то тржиште а не за круг познатих потрошача. Тржиште се заснива на закону понуде и тражње.

У данашњем времену тржишна оријентација вртоглаво расте, паралелно са развојем тржишта личности које је феномен последњих година. На истом тржишту се појављују лекари, економисти, правници, информатичари, трговачки путници и сл.

## Друштвена типологија личности

Друштвени (социјални) стилови разврставају особе у 4 опште категорије, а то су: пријатељи, аналитичари, управљачи и експресионисти.

Очекивања су да ће сваки од наведених стилова личности најбоље функционисати под посебном групом околности које могу бити директно повезане са организационом културом. Свака личност има сопствени начин размишљања и понашања, свој специфичан стил или личност.

---

<sup>6</sup> Олпорт, Г.; Склоп и развој личности; Београд, 1969.

Личност се дефинише као комбинација стабилних физичких и менталних карактеристика које дају појединцу његов идентитет. Црта личности нестала је као појам постојећу које су настојале превладати слабости типологијске концепције. Уместо да се по принципу или сви људи покушају сврстати у ограничен број строго подељених типова овде се полази од претпоставке да сваки човек има низ међусобних релативно независних особина која су изражена код сваког појединца у већој или мањој мери.

Особине личности се дефинишу као трајне карактеристике које описују понашање личности. Ако их познајемо онда можемо да са сигурношћу предвиђамо и контролишемо њено понашање.

Дуготрајним истраживањем преко 17.000 особина или црта личности издвојено је пет основних димензија по којима се све личности разликују (*Big five model*):

Друштвеност или отвореност – је степен у коме је особа друштвена, односно задовољна у односима са другима. Друштвене особе су комуникативне, отворене, за разлику од особа које су повучене и избегавају интеракцију са другим људима. У организацији треба очекивати да су екстревртни људи много задовољнији послом и самом организацијом и да много лакше склапају контакте са колегама него интровертни.

Пријатност или сагласност – ова димензија личности је у екстремима, с једне стране су кооперативност, топлина, поверење, а струге стране антагонизам, хладноћа, неповерење. Показује тежњу да буде пријатна, сагласна и у добрим односима са људима у окружењу. Обично су ти људи који показују висок степен бриге за друге, поверљиви, колегијални и пристојни.

Савесност или осетљивост – показује степен у којем је особа истрајна у реализацији својих задатака. На једној страни бисмо имали поуздане, док би на другој страни имали непоуздане и импулсивне особе.

Емоционална стабилност и прилагођеност – ова димензија има на једном крају емоционалну стабилност, сигурност и смиреност, док су на другом нервоза, несигурност и депресија. Прилагођени или стабилно емоционални људи су смирени, стабилни и осећају се безбедно. На послу су често ефикасни. Њихова критичност тера их ка перфекционизму, па су обично добар избор за послове контроле квалитета, које захтева критичко мишљење и оцењивање.

Отвореност – показује спремност особе да прихвати нова искуства истражи нове начине размишљања и буде креативна. То би биле особе које су радознале, неконвенционалне, спремне за ризик, оригиналне, насупрот особама које су затворене, конзервативне и немаштовите. То су сматра добро карактеристиком за послове који су подложни сталним променама, иновацијама а њихово обављање захтева велики ниво ризика.

## Усклађивање личности појединца са послом

За разумевање стања и жељеног будућег стања запосленог у некој организацији, веома је битно осврнути се и погледати у прошлост, како би знали на темељу чега је настало постојеће стање. Такав преглед је важан у садашњости јер даје више доказа да је личност веома повезана са индивидуалним учинком, задовољством на послу, као што је са друге стране повезана са стањем у организацији тј



организационом културом, структуром и стратегијом организације. Све су то карактеристике које директно утичу на формирање једне личности и уклапање у посао који личност треба да обавља. За будућност запосленог веома битно је познавати организацију, да ли је организација скуп појединаца који теже истом циљу, те да ли се њена личност формира на основу тога. Осим наведених димензија личности постоје и друге које су од посебне важности за понашање људи у организацији. Познавање сваке од њих може помоћи да схватимо разлике између људи у организацијама и њиховог понашања, али и да утичемо на њих.

Из досадашње анализе особина и димензија личности може се приметити да се људи веома разликују и да не можемо рећи да је један тип личности бољи или лошији. Постоји 6 главних типова личности које су карактеристичне и погодне за одређено занимање: Реалистичан, истраживач, социјални, конвенционални, предузетнички и уметнички тип.

– *Реалистичан* тип личности даје предност физичким активностима које траже снагу, вештину и координацију;

– *Истраживач* предност даје активностима које траже размишљање, разумевање и истраживање;

– *Социјални* тип више воли да помаже другима при усавршавању;

– *Конвенционални* тип воли ред, правила и јасне активности;

– *Предузетнички* тип склон је вербалним активностима у којима може да убеђује друге и стиче моћ;

– *Уметнички* тип је склонији нејасним, несистематичним активностима и креативностима;

Постоје три основна начина за усклађивање појединца и његових способности са захтевима датог посла: *Прва* стратегија је избор особа чије се постојеће способности најбоље усклађују са захтевима посла; овај приступ подразумева поређење способности сваког појединца са захтевима посла или радне јединице. *Други* приступ јесте спровођење обуке (тренинга) тако да запослени стекну вештину у знању у складу са захтевима посла; научна истраживања сугеришу да обука у вези са послом повећа ефикасност организације. *Трећа* стратегија јесте редизајнирање посла тако да се запосленима дају само они задаци који одговарају њиховим тренутним способностима.

## Закључак

Свака организација би требала пре свега приликом примања људи у радни однос извршити детаљну анализу његове личности, кроз интервјуе, као и кроз разне тестове личности који ће менаџеру дати смернице шта је то што треба променити у понашању запослених; да ли је могуће извршити промену те личности и исту адаптирати ситуацији у којој се налази организација. Понашање у организацији одређују њени запослени, па је веома битно извршити правилно усклађивање личности са послом који ће обављати. Немогуће је да тип личности који је веома амбициозан те жели у будућности да напредује са новим идејама, поставите на радно место рачуновође нпр, које најчешће заузимају особе повучене у себе које ће до пензиониса-

ња радити исти посао. Организација треба да осигура својим запосленим могућност напредовања јер ће у супротном доћи до гушења креативности и нових идеја који би могли бити примењени за побољшање пословања. Личност појединца и те како зависи од културе организације, њене структуре, стратегије којом се та организација води до остварења основног циља због којег постоји. На пример, ако је запослени до сада навикао да ради у организацији која је децентрализована, са минималном формализацијом, врло тешко ће се навићи на посао са висом формализацијом и централизацијом јер то је оно што гуши његову личност и потискује особине које та особа поседује. Менаџери требају у организацији да делују подржавајуће те у сваком тренутку буду доступни за своје запослене како би они адаптирали своју личност на тренутно стање у организацији.

Веома је битно знати вештину убеђивања особе да су њихове особине и схватања донекле погрешне те уверити их да су уз едуковање промене оно што није добро за организацију и што не одговара природи посла који обавља. Идеално стање би било када би свака личност одговарала карактеру посла. Међутим, то су веома ретке ствари у нашој држави. Многи након завршених студија раде послове који су потпуна супротност од онога што су до тада учили и на чему су градили властиту личност. То је првенствено због мањка одређених кадрова који попуњавају различите личности, које се уз помоћ адекватног менаџера адаптирају захтевима посла који ће обављати. Многи аналитичари су изучавали овај аспект важан за понашање, те се на основу анализа доказало да је личност најважнија перформанса индивидуалног нивоа модела организационог понашања. Ова тврдња је доказива јер свака друга перформанса зависи од личности и примењива је и односи се на личност.

## Литература

[1] Никола Рот, *Психологија личности*, 15. допуњено издање, Београд, 1994.

[2] Мића Јовановић Божинов, Момчило Живковић; Татјана Цетковски, *Организационо понашање*; 2. измењено и допуњено издање; Београд, 2007.

[3] Олпорт, Г., *Склоп и развој личности*, Београд, 1969.