

Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје

Филозофски факултет - Скопје

***ОРГАНИЗАЦИСКО ОДНЕСУВАЊЕ И
КОМУНИЦИРАЊЕ КАКО ФАКТОР ЗА РАЗВОЈ НА
ВИСОКООБРАЗОВНА ИНСТИТУЦИЈА***

-Докторска дисертација-

Ментор:

Проф. д-р Зоран Велковски

Кандидат:

м-р Наташа Лазарева

Скопје, 2018

Содржина

Апстракт.....	3 стр.
Вовед.....	8 стр.
I. Теориски осврт на истражувањето.....	15 стр.
1. Состојби и предизвици на високото образование во Р. Македонија и во светот.....	15 стр.
1.1. Поим и толкување на високото образование.....	15 стр.
1.2. Глобализацијата и високото образование во Р. Македонија.....	22 стр.
1.3. Што значи зголемување на пристапот кон ковисокото образование?.....	27 стр.
1.4. Потребa за инсталирање на систем за осигурување на квалитет во високото образование.....	31 стр.
2. Организациско однесување.....	43 стр.
2.1. Организацијата како систем.....	43 стр.
2.2. Организациско однесување.....	50 стр.
2.3. Принципи во организациското однесување.....	59 стр.
2.4. Организација која учи.....	67 стр.
2.5. Важноста на Кодексот на однесување во организацијата.....	73 стр.
2.5.1. Видови на кодекси.....	82 стр.
2.6. Менаџмент и менаџер во организацијата.....	86 стр.
2.7. Мотивацијата како процес на придвижување на организацијата.....	97 стр.
2.7.1. Вредности.....	99 стр.
2.7.2. Ставови.....	103 стр.
3. Комуникација.....	114 стр.
3.1. Дефинирање на комуникацијата.....	114 стр.
3.2. Природа на комуникацијата.....	118 стр.
3.3. Комуникациски процеси.....	119 стр.
3.4. Комуникациски канали.....	123 стр.
3.5. Субјекти во комуницирањето.....	126 стр.
3.6. Видови комуникации.....	128 стр.
3.7. Бариери на ефективна комуникација.....	132 стр.
3.8. Претпоставки за квалитетна комуникација.....	138 стр.

3.9.Перспективна комуникација.....	141 стр.
II. Методологија на истражувањето.....	143 стр.
4.Оправданост и потреба од истражувањето.....	143 стр.
4.1.Проблем на истражувањето.....	145стр.
4.2.Предмет на истражувањето.....	146стр.
4.3.Дефинирање на основните поими во истражувањето.....	147 стр.
4.4.Цел на истражувањето.....	158 стр.
4.5.Задачи на истражувањето.....	159 стр.
4.6.Хипотетска рамка.....	160 стр.
4.7.Методлогија на истражувањето.....	164 стр.
4.8.Популација и примерок.....	166 стр.
4.9.Организација и процес на истражувањето.....	172 стр.
III. Презентација и анализа на добиените резултати.....	173 стр.
5.Резултати од истражувањето.....	173 стр.
5.1.Резултатите од истражувањето претставени преку квантитативна анализа.....	174 стр.
5.2.Резултатите од истражувањето претставени преку квалитативна анализа.....	203 стр.
5.3.Компаративна анализа на резултатите од истражувањето.....	220 стр.
Заклучок.....	244 стр.
Користена литература.....	248 стр.
Прилози.....	257 стр.

Анстракт

Тргувајќи од актуелноста, современоста и потребата од високото образование овој докторски труд е сконцентриран токму на разрешување на дилемите и прашањата кои ги креираат дел од компонентите на статусот на високото образование во две истражувани држави, Македонија и Холандија. Опфатените вкупно 14 истражувани институции сведочат за моменталната состојба на истите и креираат дел од аспектот и мислењата за високото образование во двете држави. Во докторскиот труд е разгледувано високото образование низ само две полиња и тоа преку организациското однесување и организациското комуницирање. Нивната посебност во самиот труд е разгледувана и толкувана преку два дела, теоретски и методолошки дел, а како трет дел се поставени статистичките податоци од истражувањето.

Во теоретскиот дел се разгледани значењето, потребата и актуелноста на високото образование, а по ова се протолкувани организациското однесување и комуницирање како многу важни и актуелни прашања на времето. Суштината на овие прашања произлегува од радикалните промени во поглед на светот на животот и светот на работата, на кои и покрај макотрпната истражувачка работа токму однесувањето и комуницирањето не можат да го дадат вистинскиот одговор. Можеби не со суштинска, но секако апсолутно со практична природа е првенствено утврдување на организациското однесување и комуницирање на вработените во високообразовните институции како главен процес во креирањето на позитивна организациска клима. Токму одговорот или дискусијата по ова прашање ќе го детерминира и прецизно ќе го утврди нивото на правилно застапено организациско однесување и комуницирање во ваквите институции и ќе претставува појдовна основа за целокупното понатамошно истражување. Одговорот на прашањето за употребата и степенот на употребата на различните стилови на однесување и комуницирање од страна на вработените, па и од поставениот среден менаџмент доведува до утврдување на неформалната организациска клима, култура, обичаи и ставови за поттикнувањето на позитивна клима во самата институција, како и за правилно управување и разрешување на дотогашните дилеми во институцијата. Со аргументираниот одговор на прашањето околу правилното користење на

организациското однесување и комуницирање ќе се дојде до аргументирани сознанија за тоа колку е позитивна или негативна организациската клима во која дејствуваат. А, воедно ќе се утврди и развојот на самата високообразовна институција во поглед на достигнувањата и успесите кои може да ги постигне.

Во вториот дел од трудот е претставена методологијата на истражувањето, каде се опфатени проблемот, предметот, целта и задачите на истражувањето. Потоа се разгледува хипотетската рамка и тоа преку поставени една општа и четири посебни хипотези, како и нивни варијабли.

Во третиот дел се претставени резултатите од истражувањето и тоа преку три типа на анализа: квалитативна, квантитативна и компаративна анализа за чија цел е искористен софтвер за статистика – SPSS, каде поточно беше користена Anova или анализа на варијансите, од каде може да се измери фреквенцијата, процентуалната застапеност на податоците, мерките за централна тенденција (мод, медијана, стандардна девијација, дисперзија), како и графички приказ на податоците.

Сите податоци кои произлегоа од овој докторски труд укажуваат на општиот процес во организацијата на една високообразовна институција. И притоа ги поткрепуваат сите претходни истражувања и резултати според кои комуникацијата и организациското однесување се две страни на ист процес - организациски живот. Ваквиот организациски живот како свој дел ги има организациската комуникација и организациското однесување. Токму поради тоа веламе дека комуникацијата е поврзана со времето и просторот. Тоа значи дека просторот, времето и организациските варијабли се клучните фактори преку кои се одвива комуникацијата, а со тоа се остварува перманентно и ефикасно организациско однесување. Во таа смисла организациското однесување и комуницирање се човечка активност која тргнува или треба да тргнува од етичките норми и вредности, па дури потоа да се изразува мислата на организацијата, организациските процеси и организациските односи. Според теориските сугестии пак за организацијата е важно да има модел на заеднички перцепции и вреднување на своите членови - да има информации и моќ на информираност како за себе така и за односите и процесите во својата макрооколина. И она што е најважно: „Комуникацијата овозможува практичен организациски живот, затоа комуникацијата значи организација“!

Клучни зборови:

организација, организациско однесување, комуникација, активност, дејствување, високо образование, индивидуи, професионалност.

Abstract

Taking into consideration the topicality, contemporary character and need of higher education, this Doctoral thesis is focused precisely on the resolution of the dilemmas and issues that create part of the components of the status of the higher education in two researched countries, Macedonia and the Netherlands. The 14 institutions that were analyzed serve as a proof of the current state they are in and create part of the picture and claims for the higher education in both countries. This Doctoral thesis reviews higher education via two aspects: organizational behavior and organizational communication. Their peculiarity in the thesis has been reviewed through theoretical and methodological part, and the statistical data from the research are presented in the third part.

The theoretical part of the thesis reviews the importance, need and topicality of the higher education, through interpreting organizational behavior and communication as very important and prominent contemporary topics. The essence of these questions originates from the radical changes in the point of view of life and work, which cannot be answered by behavior and communication despite the extensive research work. Determining the organizational behavior and communication of the employees in the institutions of higher education is perhaps not of essential, but definitely of practical nature as the main process in creating positive organizational climate. The response or discussion about this issue shall determine and precisely ascertain the level of proper organizational behavior and communication in these institutions and shall represent a solid starting point for the entire further research. The response to the question of use and the level of use of different behavior styles by the employees, as well as the appointed middle management leads to determining the informal organizational climate, culture, customs and attitudes for inspiring positive climate in the institution, as well as proper management and resolution of the previous dilemmas therein. Comprehensive response to the question of proper use of organizational behavior and communication shall lead to conclusions of how positive or negative the organizational climate where they act is. In addition, the development of the institution of higher education shall be ascertained, in view of the accomplishments and successes it could achieve.

The second part of the thesis presents the research methodology, which covers the problem, the subject, purpose and tasks of the research. Thereafter, it reviews a framework of hypothesis via one general and four specific hypotheses, as well as their variables.

The third part presents the results of the research via three types of analysis: qualitative, quantitative and comparative analysis, for which a statistical software SPSS is used, in particular Anova, or analysis of the variances, which is used to calculate the frequency, distribution of the data, measures for central tendency (mode, median, standard deviation, dispersion), and graphical view of the data is presented.

All the data which originate from this Doctoral thesis point to the general process of the organization in one institution of higher education. At the same time, they support all previous research and results according to which communication and organizational behavior are two sides of a coin – organizational life. This organizational life has organizational communication and organizational behavior as its parts. That is the reason we say communication is related to time and space. That means space, time and organizational variables are the key factors through which communication is enacted, thereby accomplishing permanent and efficient organizational behavior. In that sense, organizational behavior and communication are human activities which originate from or should originate from the ethical norms and values, and thereafter the organization’s purpose, organization’s processes and relations can be expressed.

On the other hand, according to the theoretical perspectives, it is most important for the organization to have a model of common perceptions and evaluation of its members – to possess information and power of informing both for itself, as well as for the relation and processes in its macro environment. The most important thing is: “Communication allows for practical organizational life, hence communication means organization”!

Key words:
organization, organizational behavior, communication, activity, acting, higher education, individuals, professionalism

Вовед

Една од најзначајните бариери за успешното прифаќање на концептот за менаџментот и менаџерското однесување во образовните организации е традиционалниот пристап во поимањето дека менаџментот се однесува само на раководната структура, а не и на персоналот во целина. На тој начин менаџментот како поим, асоцира на статус и моќ, што не е целосно согледување на суштината на самиот менаџмент како практична наука. Занимлив е и ставот на Јаничевиќ според кој во образованието, менаџментот се однесува на процесот кој што сите луѓе го прифаќаат како начин или култура на живеење во организациите и надвор од нив. Менаџментот како институција го сочинуваат луѓето – вработените, кои се колективно или индивидуално одговорни за извршувањето на работата и исполнувањето на мисијата на организацијата. Луѓето учат за да станат успешни менаџери преку процесот на управување. Во образовните институции менаџментот најдобро се изразува преку однесувањето. (Janićijević, N., 1998)

Една од најважните цели која образовните организации и нивните членови се обидуваат да ја остварат е да обезбедат одреден вид на добра настава која ја посакуваат студентите. Организациското извршување е мерило за тоа како менаџерите ефикасно и ефективно ги користат расположливите ресурси, за да ги задоволат очекувањата на студентите и да ги остварат организациските цели. Организациските перформанси се зголемуваат во директна пропорција со зголемувањето на ефикасноста и ефективноста. Ефикасноста е мерило за тоа колку добро или колку продуктивно се користени ресурсите за остварување на целите. Организациите пак се ефикасни кога менаџерите го минимизираат количеството на влезни ресурси или количеството на време потребно да се произведе дадениот учинок на добра или услуги. Во однос на организациската структура, законската рамка за високото образование усвоена 2008 година, член 2 нуди можности за професионализирање на менаџерската управа на високообразовните институции. Сепак, можноста за назначување на надворешни членови на менаџерски позиции предизвикува сомнеж меѓу академските кругови за начинот на кој ќе биде дистрибуирана управната моќ. Опасност постои од неприфаќање на донесените одлуки без поддршка на авторитативни актери од академската заедница и мешање на политичката моќ во автономноста на институциите. Потребно е поедноставување на целокупната организациска структура на секторот со јасно распоредување на одговорностите помеѓу управните тела. Истовремено,

неопходно е воведување на посебни управни тела кои би го надгледувале распоредувањето и трошењето на јавните финансии и на тој начин би ја спречиле политичката зависност во управувањето на високообразовните институции. За успешно реализирање на наставните програми и обезбедување квалитет на високото образование потребни се итни мерки за подобрување на ситуацијата во поглед на квалитетот во јавните високообразовни институции. Улогата на предавачите мора да се преиспита со цел да се стимулира интеракцијата помеѓу професорите и студентите. Работните задачи за студентите мора да бидат дефинирани преку потребите на студиските програми така што би ја промениле досегашната практика на постигнување оценки кон постигнување знаење. Одредени автори за информациите за начините на подобрување на наставниот процес тврдат дека мора да бидат систематски дистрибуирани помеѓу академската заедница од страна на владините и високообразовните институции со посебно поддржани работилници и проекти. Параметрите за оценување на квалитетот мора да бидат стандардизирани и јасно поставени на национално ниво вклучувајќи елементи како инфраструктурни можности, квалитет на високообразовниот кадар, научни помагала, достапност на информации и сл. (David L. Goetsch , 2012)

Организациското однесување станува се повеќе и повеќе важно за согледување на улогата на човекот во општествените процеси, како и во нивното управување. Според (Robbins, 1992) дисциплината на организациско однесување е систематска студија на активности и ставови кои луѓето ги изложуваат во рамките на организацијата. Притоа елементите на организациското однесување стануваат се повеќе и повеќе важни бидејќи развојот на квалитетот на организациското однесување може да ја зголеми конкурентската способност на институцијата. Предметот на систематското проучување на дисциплината на организациското однесување се акции од кои најважни се три детерминанти на посветеноста на вработените. Тие се одразуваат преку: продуктивноста, отсуството од работа и флукуацијата на работната сила. Големо внимание се посветува и на задоволство на работното место, бидејќи со тоа се одразуваат ставовите на вработените кои се, исто така, предмет на систематско проучување на дисциплината на организациското однесување. Анализата на елементите на организациското однесување овозможува подобро разбирање, предвидување и контролирање на организациското однесување. Комуникацијата пак како елемент на организациското однесување е забележана по пат на групно и индивидуално однесување. Комуникацијата е една од централните компоненти

на секоја организација. Затоа, јасно е зошто комуникацијата треба да е ефективна, таа е клучот за целокупниот организациски успех. (<http://web.efzg.hr/RePEc/pdf/Clanak%2006-01.pdf>). „Комуникацијата во организацијата претставува комплексен систем на проток на информации, нарачки, желби и референци направени од двете делумно комплементарни системи: формални и неформални комуникациски мрежи" (Fox; 2001). Процесот на комуникација вклучува неколку елементи: испраќач, порака, медиум и примач. Проблемот кој често се појавува во рамките на организацијата е добивање на точни информации или преоптоварување што доведува до оптоварување, па затоа важно е да се земе во предвид само изборот на релевантните информации. Во високото образование организациското однесување и комуницирање треба да се на степен на академско достигнување или претставување на академската државност. Аргументите кои се поврзани со овие два термини или практични институционални процеси ја даваат реалната светска призма на академското видување.

Weick, Karl E. (1976), Educational organizations as loosely coupled systems, Administrative Science Quarterly, стр. 19.

Во 1973 година смислата на организацискиот живот во високото образование беше лабилна слика и сензибилизиран уред на општествената власт. Луѓето беа заблудени во конвенционалната литература за организациите и замислуваа дека е грев ако се извиниш за организациска грешка. Ваквата основа им даваше повод да молчат и да се претставуваат како неутрални и индиферентни. Овој систем не нудеше никаква перспектива и не зачувуваше рационални детали на успехот.

Trowler, Paul R. (1998). Academics Responding to Change. New Higher Education Frameworks and Academic Cultures, Buckingham, Open University Press

Во 1998 година организациската култура се дискутира како корисен концепт за разбирање на управувањето и перформансите во високото образование кои се втемелени во заедничките претпоставки на поединците кои учествуваат во организацијата. Често се зема прифатеното клише дека секоја индивидуа има своја приказна, посебен јазик, норми, институционална идеологија и ставови кои произлегуваат од индивидуалното и организациското однесување. Сега веќе Trowler Paul R. (1998) вели дека организациската култура има еден синоним – академска култура и промена. Ваквиот нов пристап дава унитарна целина и збир на културите на различни нивоа и видови, манифестирани на различни начини.

Beckhard, Richard and Pritchard, Wendy (2010). Changing the Essence: the art of creating and leading fundamental change in organizations, San Francisco, Jossey-Bass.

Постојат голем број барања и дилеми со кои се соочува секоја јавна организација. Авторите нудат решавање на современите проблеми преку комбинации на лидерство, менување на културата и активност на менаџментот на промените, со фокус врз организациското учење. Упорно се дискутира за модифицирање на норми и практики кои би ја промениле визијата на институцијата. Стратешкиот пристап во високото образование е сконцентриран на управувањето и одземањето на автономноста. Но, ваквите промени ја даваат ограниченоста на управувањето и ја враќаат институцијата назад.

Горенаведените аргументи организациската култура ја детектираат како дел од општествените промени, но секогаш наидуваат на фактот дека индивидуата ја има главната улога во планирањето на промените. Токму затоа однесувањето на луѓето во сите работни организации не е секогаш детерминирано од рационални принципи. Големо влијание на однесувањето има културата на личноста. Тоа што човекот го носи во себе се рефлектира и во организацијата каде тој делува и се наметнува поимот организациско однесување. Кога личноста влегува во одредена организација, таа не може целосно да се менува или да го прилагодува своето однесување иако секоја организација како организациски систем има свои правила на работење / однесување што ја рефлектираат организациската култура. Организациската култура не е ни најмалку лесен концепт за дефинирање. Иако е многу популарно поле на истражување и го привлекува вниманието и на истражувачите и на практикувачите на менаџментот веќе скоро три децении, сеуште нема целосна теоретска усогласеност на нејзиното дефинирање. Неформално, таа може да биде организациски стил, атмосфера или персоналитет кој ќе се почувствува кога ќе се влезе внатре во организациската културна околина и ќе се забележи дека има уникатно работно опкружување кое и дава специфичен социјален идентитет. (Deal & Kennedy, 2000:26) за организацијата сметаат дека претставува културна конструкција што создава оригинален и неповторлив модел на опстојување наречен организациска култура. Според група автори пак поимот корпоративна култура е поставен како еквивалент за организациска култура (Terrance E. Deal, Allan A. Kennedy, 2000). Други пак терминот корпоративна култура го употребуваат во смисла на водечките вредности, т.е. за што се залага организацијата, наспрема организациската култура, која е објективната култура во акција (Munck, B., 2001). Ако се обидеме да ја дефинираме поформално, тогаш организациската култура се состои од споделени основни претпоставки, верувања и

вредности кои ги детерминираат нормите и обрасците на однесување кои извираат од нормите (Đorđević-Boljanović, J., 2009). Терминот „споделени“ не мора да значи дека вработените се согласуваат со нив, туку повеќе значи дека тие се подеднакво изложени на нив и имаат доза на заедничко разбирање за нив. Кога културата не се вклопува во работната средина, менаџментот ќе сака да ја промени. Поврзаноста на организациското однесување и комуницирање во една работна организација е неминовна појава. Без ваква поврзаност организацијата не би дејствувала правилно. Секој културен модел и акт на општественото однесување вклучува комуникација било во експлицитна било во имплицитна смисла. Добрата комуникација е како чистиот воздух. Не сме свесни за нејзината неопходност, се додека не почне да ни недостасува.

Денес, кога глобализацијата е светски процес, неизбежно е поврзување на сите делови на нашата планета Земја во економска, културна и образовна смисла. Во такви услови, се присутна е идејата за размена на информации, идеи или знаење меѓу државите и народите. Оваа размена на информации е од голема полза и за постоечките високообразовни институции бидејќи случајот - размена на студенти е најквалитетната акција на размена каде практичните информации се разменуваат по најбрз и највоочлив пат. Токму овој факт дека високото образование е во голема експанзија без оглед и без претходна анализа на постоечките ресурси за работа наведува да се насочиме кон овој проблем за теоретско и експлицитно истражување. Забрзаноста на високообразовните институции кои се отвараат во овој близок период за нас се една од најголемите закани на нашето општество. Студирањето на студентите се` повеќе наликува на фабрика и добивање на фабрички производи. Недостигот од компетентни професори и предавачи како и истакнувањето на одредени експерти во одредени области за нас како реални истражувачи претставуваат поголема опасност отколку државно богатство. Едноставно овие постоечки факти можеме да ги дефинираме како пораст на интелектуално ниво врз вештачка основа без претходна проверка на потребните ресурси. Дали ова случување ќе го одбележи 21 век или ќе остане само дел од неколку годишно постоење ќе покажат желбите и мотивите на студентите од кои во секој поглед се очекува да го прифатат скоро бесплатното образование. Вториот значаен факт кој не интересира и приморува да го спроведуваме ова истражување е недостигот од професионален кадар во областа на високото образование. Опслужувањето на големиот број запишани студенти во високото образование ја менува интелектуалната слика во Македонија, но позади таа слика стои

една друга проблематична сенка. Во колкав број го имаме компетентниот наставен кадар кога во претходните неколку децении на образованието и не му се посветуваше толку големо внимание? Дали тогаш произлегле толку голем број на наставници – професори кои сега можат да им опслужат на високиот број на запишани студенти? Со што се задоволуваат образовните потреби на ново запишаните студенти и во колкава мера ново вработените наставници се компетентни за работа во високообразовни институции? Со подолу наведените научни и аналитички докази ќе се обидеме да ги дадеме вистинските одговори на веќе поставените прашања како потенцијални општествени проблеми, а кои впрочем се зависни од организациското однесување и комуницирање во рамките на институциите. Научниот труд има за цел да го детектира организациското однесување и комуницирање во високообразовните институции со цел да се открие и подобри организацискиот развој на истите. Ваквите податоци ќе го протолкуваат субјективното и објективното видување во однос на развојот, потребата и состојбата на високообразовните институции во нашава држава. Не само од аспект на институционално себе истражување, во интерна смисла туку и во екстерна смисла.

„Секое општествено случување укажува дека најголемите промени допрва се пред нас. Исто така може да бидеме сигурни дека опкружувањата во 2030 година ќе бидат многу различни од денешниве футуристички бестселери“.

Питер Дракер

1. Теориски осврт на истражувањето

1. СОСТОЈБИ И ПРЕДИЗВИЦИ НА ВИСОКОТО ОБРАЗОВАНИЕ ВО Р. МАКЕДОНИЈА И СВЕТОТ

1.1. Поим и толкување на високото образование

Во минатото, јавните универзитети беа тие што ги задоволуваа потребите на пазарот на трудот за високообразован кадар. Меѓутоа, процесите на глобализација, политичката трансформација и јакнењето на приватната иницијатива во голема мера го нарушија тој однос. Денес, пазарот на трудот воспоставува нови релации и односи, надминувајќи ги тесните национални рамки го проширува својот опфат на интернационално рамниште. Поради динамиката што ја развива, пазарот на трудот има потреба од флексибилна и динамична образовна понуда која можат да ја задоволат само флексибилни и динамични образовни установи. Според професорот Велковски „Потребата за задоволување на стандардите на образовната практика за компатибилност, современост и ефикасност го актуализира прашањето за научно осмислен и глобален приод во таа сфера. Подигањето на квалитетот на работата, особено квалитетот на наставниот процес, императивно ги поставува новите насоки во кои треба да се движи креирањето на образовната политика во земјите во регионот. Во таа смисла, сиот педагошки кадар, а особено наставничкиот, се наоѓа во центарот на современите настојувања за подобрување на квалитетот и за подигање на ефикасноста на педагошката работа. Притоа, барањата кои произлегуваат од местото и улогата на наставникот, во преден план ја истакнуваат неговата квалификуваност, т.е. оспособеност за почитување, познавање и аплицирање на современите сознанија од сферата на воспитно-образовната теорија и практика“ (Велковски, З., 2013, 41 стр, Национална програма за развој на образованието во Република Македонија 2005-2015). Поради тоа, јавните високообразовни установи се исправени пред предизвикот да ја променат својата досегашна поставеност и да развијат нова структурна и организациска поставеност, која ќе биде компатибилна со сеопштите промени на пазарот на трудот. Процесите на трансформација и глобализација силно се одразија во креирањето на комплетната структура на општеството, со што се јави потребата од национална и интернационална соработка и компатибилност помеѓу државите, а со тоа и вклучување во процесот на високото образование. Потребата од стратешки приод во трансформацијата на високото образование не произлегува само од

промените што се случуваат на национално ниво, туку таа е импликација и од влијанието на т.н. надворешни, т.е. глобални, сеопшти фактори на влијание што го детерминираат високото образование и во другите земји во светот. Новата планетарна архитектура, дизајнирана според влијанието на политичката, економската, културната и еколошката глобализација, имплицираше иницијативи кои имаат за цел зближување на народите во светот и решавање на проблемите со кои тие се соочуваат, или како што истакнуваат потписниците на The Magna Charta of European Universities (Магна - повелба на Европски универзитети) во идниот XXI век иднината на човештвото се повеќе зависи од културниот, научниот и технолошкиот развој, кој се создава во средиштата на културата, знаењата и истражувањата, како што се универзитетите (Bologna, 1998). Задачата, универзитетите да го шират знаењето меѓу младите генерации подразбира дека во современиот свет тие мора да му служат на општеството како целина и дека културната, социјалната и стопанската иднина на општествата особено бара значајни вложувања во доживотното образование. Универзитетите мора на идните генерации да им пружат образование и обука кои ќе ги научат, а преку нив и другите луѓе да ја почитуваат хармонијата меѓу животната средина и животот сам по себе. Денес во светот високото образование доживува силна експанзија. Се претпоставува дека во моментот студираат повеќе од 150 милиони студенти. Исто така, на пазарот на трудот настанува интензивна либерализација со отварање на приватни високообразовни институции насекаде низ светот. Динамичниот развој на високото образование, како и многуте интервенции што се преземаат ја наметнаа потребата меѓународната заедница во 1999 година да воспостави рамка за развој на високото образование олицетворена во Болоњска декларација. Поради сложеноста на промените во високото образование, засновани на оваа декларација, сите активности во овој домен се нарекуваат Болоњски процес. „Болоња го вовеле концептот на трициклична структура во високото образование во Европа, предизвик за кој се дебатира на целиот континент. На ниво на земјите членки на ЕУ, министрите за образование договорија во Берген општа „Рамка за квалификации во Европското високообразовно подрачје“. Според Велковски „Одговорните за развивање академски програми се должни да развиваат такви програми засновани на резултати од учењето кои содржат нивоа, дескриптори на нивоата, дескриптори на квалификациите и резултати од учењето, а кои можат поправично да го земат во предвид целокупното оптоварување на студентите и да го преведат во кредити. Со оглед на тоа што програмите се поставуваат имајќи предвид определени резултати од учењето формулирани од аспект на компетенции, тие ќе мора да се обликуваат така што ќе

се овозможи постигнување на таквите резултати. Едновременно, практиките на оценување мора да бидат соодветни за да се согледа дали посакуваните резултати се постигнати или не“ (Велковски, З., 2013). Основни цели на овој процес се: унапредување на квалитетот на високото образование, подигнување на нивото на ефикасност на студирањето, подобрување на мобилноста на студентите и на академскиот кадар, приспособување на високото образование кон потребите на меѓународниот пазар на труд преку зацврстување на компетенциите на дипломците, зацврстување на врските меѓу високото образование и науката итн. (The Bologna Declaration, 1999). Исполнувањето на овие цели е овозможено преку примена на соодветни инструменти од кои позначајни се ЕКТС како алатка за мобилност, трите циклуси во академското образование како решение за унапредување на ефикасноста, системот на екстерна евалуација и самоевалуација како гаранција за квалитетот, развојот на рамките на квалификации и воведувањето додаток на диплома, како инструменти за приближување на високото образование кон потребите на пазарот на трудот, подигнување на нивото на инвестициите во истражувањето, како предуслов за приближување на науката и на високото образование итн. За спроведување на овие мерки, ЕУ и меѓународната заедница ставија на располагање значителни финансиски средства, со кои е овозможено успешно спроведување на Болоњскиот процес. Со оглед на тоа што националниот буџет воопшто или сосема малку е ориентиран кон поддршка на овој процес, средствата од ЕУ за програмите ТЕМПУС, ЕРАЗМУС, СОКРАТЕС, како и од други меѓународни извори се клучниот финансиски инструмент за спроведување на очекувањата од Болоњскиот процес. Во последните неколку години, поради паушалноста на овие интервенции во одредени средини и поради евидентниот недостиг од средства, почнува да се јавува своевиден отпор кон Болоњскиот процес и тоа во средини во кои високото образование постигнало значителен степен на развој. Овие процеси, пред се, се однесуваат на неофицијалноста на факултетските дипломи, нарушувањето на квалитетот на наставниот процес, постојаното намалување на јавните инвестиции во високото образование, експанзијата и нелојалната конкуренција од приватните високообразовни институции во некои земји итн. Промотори на ова незадоволство во најголем број случаи се студентските организации, а поретко и универзитетската јавност. Во Р. Македонија високото образование е популарен тренд на состојба која речиси бесплатно им се нуди на граѓаните. Некомплетната анализа за реалната потреба на високообразовани профили во нашата држава е сеуште предмет на истражување. Реалниот факт со ново отворените високообразовни институции и дисперзираните студии ширум Р. Македонија е дел од

политичките агенди, но тоа не ни дава за право да размислуваме дека високото образование ни е достапно, лесно и неопходно. Наспроти оваа образовна актуелност во општеството се нарушуваат останатите сектори, како што се социјалниот, економскиот, индустријата и сл. Според дефиниција високото образование претставува право на социјален избор, но во нашиот случај тоа е социјална понуда која на еден начин му е вештачки наметната на граѓанинот. Ваквиот пристап кон високото образование носи последици кои се согледуваат сега, но и подоцна. Не значи дека отвореноста на високото образование го гарантира и неговиот квалитет. Овде веќе се појавува вистинскиот проблем кој ја дава паралелата помеѓу квалитетот и квантитетот. Како вакви величини тие ја имаат вечната борба за доминација, во овој случај квалитетот потпаѓа под квантитетот.

Порастот на запишаните студенти во високото образование ја дава јасната слика и состојба на високото образование во Р. Македонија и во светот. Овој тренд е речиси насекаде, разликите се препознаваат само во тоа дали државата го поддржува трендот со тоа што го финансира образованието и го прави достапно или речиси бесплатно за сите или не. На нашите простори луѓето многу често се збунети помеѓу понатамошно образование и високо образование. Скоро секогаш овие две работи ги поистоветуваат и токму затоа за понатамошно образование го избираат високото образование. Понатамошно образование во светот се користи за да се опише континуиран процес на учење без оглед за која област зборуваме. Индивидуата на возраст од 16 години широм светот има право да избере дали ќе посетува понатамошно образование или високото образование кое почнува по 18 година. Конкретно во Холандија младиот човек за тоа што ќе прави во иднина почнува да размислува уште на почетокот на средното образование. Кај нас поголем број на млади луѓе одлуката ја донесуваат пред самиот крај на средното образование. Важно е да се запамети дека никогаш не е премногу рано да почнат да размислуваат за идните планови во образованието или личната кариера. Во светот постојат млади луѓе кои своето образование не го насочуваат кон добивањето на диплома туку напротив кон искуство и финансии. Во ваков случај тие најчесто ги бираат колежите и курсевите. Важно е да се сфати дека постојат многу различни видови на високо образование, можности за сите, без оглед на нивната возраст или нивните квалификации. Одлуката да се биде дел од високото образование често може да биде предизвик на едно одредено време, не само за студентите, туку и за нивните семејства. Но, овој предизвик може да носи и само лажна надеж за успехот на индивидуата. Токму затоа високото образование треба да се избере според

сопствената желба или способност. Сеуште не е одреден начин со кој може да се избере кој курс да го посетуваат. Некои овој избор го прават лесно, а некои потешко. Често се случува и индивидуата да избере да учи и посетува едно, а подоцна да се посвети и да истражува сосема друго. Во овој современ свет индивидуите имаат многу алатки кои се достапни за нив со цел да им се помогне во креирањето на сопствениот избор и пат. Овде како дел од влијателните алатки може да се споменат: официјалната служба, универзитетската апликација, менаџментот, регионалните саеми, претставниците, маркетингот, проспекти, спотови и сл. Важно е да се запамети дека секој предмет или содржината на високото образование има разлика во степенот и одржливоста. Митот дека студирањето мора да се оствари веднаш по средното училиште е побиеен и токму затоа луѓето од целиот свет во најголем број си даваат рок од три години по средното училиште во кој размислуваат што сакаат и како да остварат тоа.

Практиката за отворање факултети или организирање студии надвор од универзитетските центри, во меѓународни рамки, не е непозната. Евидентно е дека во моментот овие процеси не се толку актуелни како во минатото бидејќи во меѓувреме се забележани многу недоследности во нивното спроведување. Се чини дека најдолга традиција во организирање студии надвор од универзитетските центри има Франција. Според проф. Томас Хартле, од Националниот институт за истражување во земјоделието, сакајќи да ја зголеми опфатеноста на завршените средношколци во високото образование, но и да ги вклучи регионалните и локалните власти во финансирањето на третостепената дејност во Франција, во последните 50 години се отворени високообразовни институции во градови, кои можат да ги исполнат потребите на еден универзитетски центар. И таму е водена политика, чија што цел била привлекување на избирачите во помалите градски средини, преку создавање нови универзитетски центри. За жал, доцна го согледале ризикот од можен неквалитет, поради што денес отворено се декларира дека универзитетските дипломи здобиени во мали градови, ја немаат тежината на тие од универзитетските метрополи (Hertly, T., 2000). Овој процес во Италија почнал малку подоцна, односно во 80-тите години од минатиот век. Стефано Грегo – проректорот на Туша Универзитетот од Витербо, смета дека ваквите студии толку многу се прошириле, што новите тенденции водат кон нивно укинување. Генералната перцепција во Италија за овие т.н. екстерни курсеви е негативна поради губењето на чувството за сериозноста и за сложеноста на универзитетското образование меѓу студентите. Во Финска, покрај 16 државни

универзитети, постојат уште шест универзитетски центри во градови што немаат универзитети, а во кои се организира високо образование. Кари Питканен, заменик директор на Националниот совет за образование на Финска согледува дека и покрај делумната оправданост на ова производство во високото образование заради огромната територија и долгите дестинации, високообразовниот систем во Финска е премногу раситнет, а тоа почнува сериозно да влијае врз квалитетот на образовните услуги (<http://www.studyinfinland.fi/>). Професорот Шнибергер од Универзитетот во Мисури објаснува дека универзитетите во САД организираат студии од неформален карактер и главна целна група на овие студии се веќе вработени лица, кои надвор од работното време сакаат да се доквалификуваат или доусовршуваат. Овој тип студии наречени интернет курсеви се реализираат преку посебни телекомуникациски центри што се наоѓаат низ одделни држави и се од привремен карактер без здобивање кредити. Друг тип вакви курсеви се курсевите за наставници во местото на живеење (Shnaberger, 2000). Во последно време овие курсеви преку интернет станале конкурентни на студиите во кампуси (стационарни). Поради тоа се јавува сериозна резерва кон овие курсеви, кои доколку продолжат со ова темпо ќе ги потиснат класичните студии. Индија е, исто така, интересна за анализа од аспект на вакви студии ако се имаат предвид територијата и популацијата (<https://www.monafoundation.org/project/>). Само Отворениот универзитет „Индира Ганди“ за учење на далечина има формирано 21 студиски центар со 167 програми и 1.600 курсеви во последните 20 години, со вкупно 1,8 милиони студенти. Најголем проблем во Индија е тоа што работодавците се уште не ги сметаат за сериозни дипломите здобиени на ваквите студии, па сега оваа еуфорија полесно стивнува (Vivien Stewart, 2012). Во Србија со години постојат факултети во неуниверзитетски центри. Таквите факултети се веќе етаблирани, а се наоѓаат во градови што можат да го поднесат товарот на високото образование. Комплицираната политичка ситуација во Босна и Херцеговина нема услови за создавање на државни универзитети речиси во сите кантони поради што и воопшто не е пристапено кон дисперзија на државните високообразовни институции. Од друга страна, пак приватните високообразовни институции формираат факултети во помалите градови, но тие не се сериозна конкуренција на државните универзитети. И, конечно, во Словенија постои практика на дисперзирање од страна на помалите универзитети кои не можејќи да му парираат на квалитетот на најголемиот државен универзитет почнуваат да отвораат факултети по помалите места. Но, набргу и таму оваа практика е прекината поради сериозното нарушување на квалитетот на високото образование. Општ впечаток за овие

студии во регионот, ЕУ и пошироко е дека тие се, главно, оптоварени со неквалитет, но со тенденција на нивно окрупнување. Како и да е, секаде постои страв дека овие студии, кои имаат различен карактер (преку интернет, на далечина, екстерни) стануваат нелојална конкуренција на класичните студии, а нивната натамошната експанзија не гарантира квалитет. На мислење сме дури и дека овие исцрпни светски и европски анализи не ја даваат реалната слика за случувањата туку напротив изнесуваат само мал број на податоци со цел да не се открие направената образовна грешка во нивната земја. Во секој случај анализите се корисни бидејќи го пренесуваат неубавото искуство во поглед на кванитетот во високото образование.

1.2. Глобализацијата и високото образование во Р. Македонија

Една од важните политички определби на нашата земја денес е зголемување на бројот на високообразовни институции, чиј удел во работното активно докажување забележливо заостанува зад Европските земји. Зголемувањето на бројот на високообразовни институции е логичен стратешки избор за постигнување на образовните цели во земјава. Но, значајно е тоа што ваквата стратегија не е лесна за осмислување бидејќи високата училишна политика содржи сложена внатрешна мрежа на правила и законитости, чие почитување има долгорочна последица врз трендовите на развојните цели. Корисна лекција може да се научи доколку се разгледа и прифати иницијативата и искуството на Британската влада „Widening participation in higher education“ од 2003 година, односно бројни извештаи и критички анализи кои се континуирано посветени токму на оваа иницијатива (<http://www.publications.parliament.uk>). Економската и политичката глобализација во Р. Македонија ја донесоа и образовната глобализација која се почесто се поистоветува со државна политика. Фактот дека Р. Македонија треба да ги проширува своите образовни стратегии е впечатлив, но за да се развие таа образовна глобализација потребно е да се одбере нејзиниот најбезбеден пат. Трансформацијата во високото образование е благодет за националните и интернационалните интереси, но потребата од здрав образовен систем не смее да се заборави. Глобализацијата денес кај нас се почесто станува архитектура и токму затоа високото образование ја разниша својата стабилност во смисол на квалитет наспроти квантитет. Република Македонија во 2003 потпишувајќи ја Болоњската декларација превзема еден сериозен чекор кој ја наметна таа образовна глобализација за која странските држави беа подготвени. Покрај редовните настојувања за подигање на квалитетот на студиите и нивната ефикасност, високото образование се соочува и со обврските за сопствено структурно, организациско и програмско дизајнирање, кое ќе биде транспарентно, конкурентно, компатибилно и препознатливо на европскиот пазар на академски услуги и пошироко. Ваквата нова состојба значи доследно почитување на зацртаните одредби, поставени во Болоњската декларација и нивно оживотворување. Според Велковски „Во рамките на глобалните реформи се презедоа следниве интервенции:

- Интернационализација на образованието и поврзување;
- Образовна мобилност на наставен кадар и ученици/студенти;

- Болоњски процес / Европски образовни програми;
- Воведување на европската димензија во образованието.“ (Велковски, З., 2015)

Глобализацијата во високото образование без навлегување во успехите ја доживува својата кулминација која носи низа поставености. Усвојувањето на системот на лесно препознатливи и споредливи степени и воведување на додаток на дипломата (Диплома Суплемент), се за да се овозможи проток на вработување на европските граѓани и меѓународна конкурентност на европскиот систем на високо образование. Усвоен е и систем базиран на три главни циклуси - додипломски, постдипломски и докторски студии. Пристапот кон вториот циклус е условен со успешно завршен прв циклус на студии, кој задолжително треба да трае најмалку три години. Степенот постигнат по три години се смета за потребен степен на квалификација на европскиот пазар на трудот. Вториот циклус ќе води кон магистериум, а третиот до докторат. Воведен е и систем на кредити, како што е ЕКТС, како погодно средство за промоција на најширока размена на студентите. Кредитите можат да се акумулираат и надвор од високото образование, вклучувајќи го и доживотното учење, под услови истите да ги признае универзитетот што ги прифаќа студентите (Закон за високо образование на Р. Македонија, Службен весник, 2003:49). Промоција на мобилноста со надминување на пречките за слободно движење, особено на:

- студентите да им се даде можност за учење, да им се овозможи пристап до студиите и релевантните служби;
- наставниците, истражувачите и административниот персонал да им се признае и валоризира времето што го минале во Европа на истражување, предавање или учење, без нагласување на нивните статутарни права.
- промоција на европската соработка во осигурувањето на квалитетот преку развивање на споредливи стандарди, критериуми и методологија.
- промоција на европската димензија во високото образование, особено во развојот на предметните програми, меѓу институционалната соработка, шемите на мобилност и интегрираните студиски програми, обуката и истражувањето.
- доживотно учење, како суштински елемент на европскиот простор на високото образование. Во Европа, како општество базирано на знаење, прифаќање на концептот на доживотното учење е неопходно за соочување со предизвиците на компетентноста,

користењето на современи технологии и настојување да се унапредат социјалната кохезија, еднаквите можности и квалитетот на животот.

- вклучување на студентите како партнери во процесот на изградба на европскиот простор на високото образование.
- зголемување на атрактивноста и компетентноста на европскиот простор на високото образование, со цел да се прошират можностите за соработка и мобилност со земји надвор од европскиот простор на високото образование.
- докторски студии и синергија помеѓу европскиот простор на високото образование и европскиот простор на истражување, по пат на зајакната улога на истражувањето и оспособувањето за истражување и промоција на интердисциплинарноста.
- зголемување на мобилноста на докторско и постдокторско ниво и јакнење на институционалната соработка во рамките на докторските студии (<http://www.gfmo.ba/bolonjska-deklaracija.html>).

Според Велковски „Реализацијата на сите овие поставени цели, што треба да се извршат со целосно почитување на културните разлики, јазикот, националните системи на образование и автономијата на универзитетите, треба да овозможи изградба на европскиот простор на високото образование. Од аспект на високото образование во Република Македонија, тоа треба да резултира со: зголемена ефикасност во студирањето, мобилност на студентите и академскиот кадар, подобрен квалитет на образовниот процес, активна улога на студентите во обезбедувањето квалитет, зголемување на можноста за вработување на дипломираниот кадар на националниот и на европскиот пазар на трудот, засилена научно - истражувачка работа, осигурана конкурентност и компатибилност на европскиот и на светскиот академски пазар. Овие иницијативи директно ја детерминираат трансформацијата на високото образование и ја поставуваат државата пред сериозни предизвици да одговори на прашањата:

- Како треба да го постави високото образование и со какви механизми и инструменти тоа треба да располага за да ги подготви младите и возрасните за предизвиците што ги поставува современиот живот?
- Со каква архитектура на вредности треба да располага за да ги задоволи барањата на развојните процеси во создавањето на заедничкиот европски простор на високо образование, од една страна, и развојот на националниот систем и разрешувањето на

ургентните внатрешни проблеми во државата и зачувувањето на националната култура, од друга страна? (Велковски, З., и др., 2005-2015)

Во последните неколку години, во високото образование во Република Македонија, се случува и процес на отворање нови факултети и студиски програми речиси во сите градови, процес познат како дисперзија, а уште го нарекуваат и деконцентрација на високото образование или, едноставно, негово ситнење. Актуелната акредитирана универзитетска мрежа во Република Македонија опфаќа 5 државни универзитети, 11 приватни универзитети, 4 приватни високообразовни институции, со вкупно 125 факултети, од кои 62 се државни факултети, а 63 приватни факултети, во чии рамки има околу 50 дисперзирани студиски програми, надвор од универзитетските центри. (Државен завод за статистика, Република Македонија, Образование и наука, 2015)

Во поглед пак на она што се нарекува институционална глобализација или напосто речено снаоѓање на високообразовните институции во светот на глобализацијата од аспект на интерните делувања на мислење сме дека дилемата на институциите постои уште од самиот почеток на навлегување и прифаќање на практичниот поим глобализација. Фактот дека глобализацијата ја примивме многу рано е докажана со организациската поставеност и однесување во многу високообразовни институции. Политичкиот фактор кој не постои никаде во светот кај нас се наметнува длабоко во високообразовните институции земајќи си за право да ги делигира и најмалку значајните функции и задачи тргнувајќи од највисоките носители на функциите до најмалку одговорниот персонал. Целата оваа слика на надзорно и напорно работење во светот е поинаква, либерна, демократска, а кај нас се поистоветува со политичка креација која има минимум искуство во поглед на домашното и светското образование. Ваквиот погрешен чекор нас истражувачите не носи во една длабока дилема која гледа токму во столбот на образованието. Непрофесионалниот пристап во поглед на донесувањето на одлуките, законите, измените и дополнувањата без претходно да се направи детална анализа врз високото образование ја поместуваат вредноста на целата глобализација која не се одразува само кај нас туку не презентира и во пошироката светска јавност. Од овој аспект високото образование покрај тоа што ја менува својата улога во општеството и се поистоветува со дом за згрижување и едуцирање воедно ја менува и својата организациска идејност. Попреченоста во работењето, делегирањето на неосновани работни задачи, непрофесионален надзор, наметнување на политички идеи, омаловажување на идејната и

академската моќ, цензурирање на туѓите истражувања и говори, запоставување на реалните статистички анкети, превисоки барања во поглед на самоафирмирање се само чекор кој организациската поставеност ја водат назад кон историјата на развојот. Растот на незадоволството од сите горе наведени аспекти го даваат почетокот на непостоечкиот триумф во образованието, замислен и делегиран од политичката идеја без посебен акцент на академската потреба, професионалност и интелектуалност. Нашите видувања иако глобализацијата ја детектираат и оценуваат како позитивна и добронамерна за македонското високо образование сепак таа го произведе негативниот резултат бидејќи е навлезена во период кога македонското образование го доживува најголемиот квалитетен застој. Токму затоа иако се презентираат расположбите за примена на глобализациските идеи сепак за нив нема реални услови, место, слух, примена и разбирање од страна на политичката моќ.

1.3. Што значи зголемување на пристапот кон високото образование?

Зголемувањето на пристапот кон високото образование не значи само обезбедување на поголем број уписни места на високообразовните институции и постигнување на поголем статистички број на дипломирани студенти туку напротив обезбедување на квалитет. Клучна улога во оваа иницијатива претставува промислувањето на структурата за студентите со кои ќе се оствари пристап кон високото образование и начинот на кој сето тоа ќе се реализира. За голем број на вистински студенти се потребни и голем број на вистински професори. Дали Македонија ја има оваа вистина? И покрај понудените одговори во овој научен труд највистинскиот одговор секогаш ќе остане скриен во понудениот квалитет на студентите, со надеж дека и недобиеното ќе го стекнат со искуство во текот на своето дејствување. Поттурнато од европските потреби македонското образование ја чувствува неминовната потреба да биде рамо до рамо со светските универзитети. Најголемиот показател за сето ова е бројот на новоотворените универзитети кои се во битка со денешнината. Сиот овој тек е наметнат од актуелната глобализација која на еден начин ја шири европската политика, а од друга страна ја забрзува македонската образовна култура без посветување врз последиците. Македонските експерти се оние кои треба да го искоординираат текот на овој глобализационен процес во овој случај преку вистинскиот менаџмент. Принципите како: право на образование, еднаквост, достапност и квалитет се клучни во нашата држава од аспект на прифаќањето на глобализацијата.

Но, колку глобализацијата е навлезена кај нас? Колкава е нејзината вредност за нашето образование, дали нам во овој момент ни е потребна и дали постои начин да се прифати во нејзиниот вистински облик? Ова се само неколку суштествени прашања на кои нашата држава првенствено треба да одговори. Фактот дека глобализацијата ја прифаќаме и носиме секојдневно ја бунува нашата интелектуална свест од причина што многу сакаме, а малку имаме. Вредноста на глобализацијата ја оценуваме како позитивна и зрела, но само кога таа се развива во здрави околности. Глобализационите процеси ни ги наметнуваат светските стандарди и принципи кои погоре ги споменуваме (право на образование, еднаквост, достапност и квалитет), но воедно ги нарушуваат домашните актуелни параметри како што се: реална потреба, способност, средства и општествена автономија.

Пр 1. : Британската влада во 2003 година се има определено за зголемување на бројот на студенти до 50% во старосна граница од 18 до 30 години во период до 2010 година, притоа нагласувајќи важност високото образование да биде свртено кон студенти од послаби друштвени групи. На почетокот на 2005 година резултатите се веќе видливи, 2 милиона студенти или околу 42% се вклучени во високото образование. Но, зголемувањето на бројот на студенти не го дава комплетниот резултат на иницијативата во целина, кај студентската популација е забележан поголем број на женски пол, постари од 21 година и некои мали етнички групи. Бројот кај студентите од пониските социо - економски слоеви скоро и не е променет во последните 40 години. Во почетокот на 1980 год. ваквиот број на студенти е зголемен од 6% на 9%, а кај повисоките слоеви бројот е зголемен од 20% на 47%. Интересни податоци се забележани во различни географски региони: мал процент на напредок се појавува кај руралните средини и кај средините во кои високо образовните институции се оддалечени.

Намален пристап кон високото образование

Не е доволно да се идентификуваат деловите на популација кои традиционално се помалку се вклучени во високото образование, туку е потребно да се истражуваат примероци кои во поново време се вклучуваат помалку во високото образование. Многу истражувања кои за пример ги земаат неадекватните структури тргнуваат од Bourdieuova расправа за тоа дека високото образование игра значајна улога во репродуцирањето на социјалните нееднаквости доколку не се посвети поголемо внимание на стекнатиот социјален и културен потенцијал на студентите (Bourdieu, P., 1990).

Во основата на секоја расправа за зголемување на пристапот кон високото образование и обезбедување на правилен пристап е претходното достигнување на студентите, во основното и средното образование. Истражувањата во светот покажуваат дека постигнатиот потенцијал на студентите во текот на нивното претходно образование е на пониско ниво кај оние студенти кои потекнуваат од помалку привилегирана средина. Една од причините е пронајдена во малите материјални потпори кои семејствата можат да им ги обезбедат на студентите за студирање (адекватен простор за работа, компјутер, финансии и сл.), но се смета дека главна улога во причинителите играат и затекнатата социјална и културна состојба на целото семејство. Голем број на истражувачи се држат до тоа дека во семејствата кои припаѓаат на повисоки друштвени – економски категории постојано се борат за зголемување на тој нивни статус и ги насочуваат децата кон образование. Освен тоа, ваквите семејства имаат и економска сила со која си дозволуваат и поскапо и квалитетно образование на своите деца. Кај децата од пониските друштвено – економски слоеви често се ценат други вредности: поскоро вработување поради финансиски средства, а изостанува факторот за влегување во високообразовните кругови. Децата од ваквите семејства често развиваат слаби амбиции и аспирации и имаат изразена ориентација кон подобра иднина. Експертите сметаат дека механизмите за поттикнување кон влез во високо образование (освен осмислување на адекватна политика и финансиска потпора) мора да се насочуваат и кон три клучни точки (Murphy и Fleming, 2007):

- **Образовни институции** кои се стремат учениците да ги воведат во високо образование (ги намалуваат разликите на ученичките постигнувања од пониските друштвено – економски слоеви).

- **Работодавачи** (работи за осигурување и вработување на дипломирани студенти).
- **Семејство, локална заедница** (работат за информирање и потенцирање на важноста на високото образование и зајакнување на семејните потпори за овозможување на студирање).

На тој начин се менуваат очекувањата кон високообразовните институции: институциите со своите програми и проекти мораат да ги приближат потенцијалните студенти.

Образовната политика на секоја земја мора да води сметка за развивање на адекватни механизми за зголемен пристап кон високото образование почнувајќи од прецизни анализи за утврдувањето на бројот на запишани студенти. Компаративните анализи покажуваат дека структурата на непривилегираните друштвени слоеви со различни желби, издаваат сосема поинакви констатации за причините поради кои не се вклучиле во високото образование (Wolhuter, C., C., 2012). За нив ќе бидат зајакнати механизмите за зголемување на пристапот, за кои веќе се познати импликации за иницијатива за отварање на летни школи и обуки, волонтерски вработувања. Високото образование би требало да има важна улога во унапредувањето на социјалната кохезија, смалување на нееднаквостите и зголемување на знаењата, вештините и компетенциите во друштвото. Целта на јавната политика би требало максимално да го покачи потенцијалот на поединците за личниот развој и доприносот во демократското друштво на знаење (Bush, T., 2010). Повеќе од јасно ни е дека поголем дел од популацијата со високо стручна спрема генерира подобри работни места на сите профили. Доколку сакаме да покренеме лавина, не само во образовниот раст во Македонија туку и во приватниот сектор и во сите државни институции, мора да се стави акцент на сензибилноста на одредени нешта и да се пронајдат начините како да се идентификуваат, регрутираат и притоа да им се помогне кон стекнување на знаење и диплома. Без напор и помош од државата и локалните заедници високообразовните институции нема да имаат развој. Мора да бидеме самосвесни за вложување во образованието, а посебно за долгорочни проекти, но и за инвестиции. Образованието е клуч за развој на секое општество. Од таа причина тоа мора да биде достапно и отворено за сите општествени слоеви. Сеуште голем број на високообразовни институции се сметаат себе си за елитни и одделени од обичниот граѓанин и како такви не придонесуваат развој и напредок, туку напротив создаваат поголеми неправилности помеѓу повисоките и пониските друштвени слоеви.

1.4. Потреба за инсталирање на систем за осигурување на квалитет во високото образование

Денешните случувања не наведуваат да размислуваме за еден поинаков систем на високо образование кој досега е утврден со закон, но во глобала земено не се поклопува со државните потреби. Дали оваа неусогласеност не носи кон проблем или кон привиден развој на високото образование, во моментот и не е така лесно конкретно да се одговори, но фактот дека пред нас се поставува најтешкото прашање ќе биде симболичен приказ на високото образование уште многу години. Системот за обезбедување на квалитет во високото образование е неопходен затоа што станува збор за повеќе елементи со одредени карактеристики, кои меѓу себе се заемно поврзани во една кохерентна функционална целина. Системот е потребен затоа што со него се определува начинот на кој се водат неопходните два вида активности (квалитетот и контролата), односно нивното успешно остварување во заемна интеракција води кон постигнување на јасно определена системска цел – квалитетно образование. Функционирањето пак на системот може да се претстави така што влезните елементи ги трансформира во излезни, односно ги постигнува своите цели со процесите на регулирање на активностите, врз основа на повратните информации меѓу влезните и излезните елементи. Отсуството на вака замислен систем значи препуштање на случајноста, односно на личните иницијативи, желби, можности и способности на одделни колективи во обезбедувањето на контролата на квалитетот во образованието. Доколку овој систем не функционира, високото образование ќе ја изгуби битката за лично презентирање преку неговиот највисок елемент – квалитетот. „Основна и крајна цел на овој пристап е постојано подобрување на квалитетот на образованието и тоа уште од најнискиот образовен степен па се до високото образование. И, токму во тоа се огледа развојната функција на системот за обезбедување на контрола на квалитетот. За постигнување на крајната цел системот ги има и следниве цели:

- На надлежните државни, локални, училишни и други овластени и заинтересирани субјекти да им обезбеди навремени, валидни и целосни информации за функционирањето на образовниот систем во земјата, односно за степенот на постигнатост на неговите цели, а поради превземање на евентуални корективни и друг вид активности за подобрување на квалитетот на образовните услуги што им ги пружа на корисниците.

- Да се поттикне интерес кај научните колективи и да ги мотивира за обезбедување и постојано следење и вреднување на квалитетот на услугите и за подобрување на истиот.
- Да се развие интерес за постојано стручно усовршување и доживотно учење.
- Да се стави акцент врз научно – истражувачката работа.
- Да се развие ставот кон самокритичноста како фактор – помагател, а не критичар.
- Да се стави акцент врз квалитетот на научната и практичната работа“. (Andrew, D., 2011)

Потребата од квалитет во високото образование е неминовен показател па дури и процес низ кој мора да се помине за да се стекнат одредени знаења. Академските граѓани знаењето го црпат токму од универзитетските професори кои ја заземаат највисоката скала во стандардите за квалитет во образованието. Наспроти квалитетот како спротивен параметар во високото образование изразито се јавува и квантитетот кој е главниот непријател на успехите на квалитетот. Колкав е проблемот и дали кон него треба сериозно да се пристапи за да се отстрани? Уписните листи се доволен податок и добар повод за споредба со светското образование. Фактот дека уписните листи на Економските факултети бројат и по 1300 запишани студенти на годишно ниво е повеќе од заканувачка, а на истите економски науки во светските реномирани универзитети се запишуваат само по 400 студенти на годишно ниво. Ако се пресмета и процентот на населението, па дури и ако се разгледа реалната потреба за потреба од економски експерти повеќе од јасно ќе се воочи квантитетот на горенаведениот факултет во рамките на нашава држава. Дали ова го открива можеби проблематичното прашање за вистинската образовна слика во Македонија ќе покажат токму потребите од инсталирање на точно определен систем за осигурување на квалитет во високото образование како на институционално така и на национално ниво. Поради оваа веќе родена потреба за итно инсталирање на систем за квалитетно високо образование сите претходно спроведени стратегии за развој на високото образование стануваат само квантитативни документи без одреден производ, со замислена цел без нејзино остварување. Системот бара точно определени исполнувања за обезбедување и контрола на образовниот квалитет (Musselin, Christine, Teixeira, Pedro, N., 2014). Од методолошки аспект практичната изведба на сите видови активности (организациски, методски, технички) во процесот на обезбедување и контрола на квалитетот на

образованието мора да се остваруваат со висок степен на професионалност, што во наши услови претпоставува и дополнително темелно стручно оспособување на студентите во вреднувањето. Обезбедувањето и контролата на посакуваниот квалитет на високото образование претпоставува дека треба да постојат јасно утврдени стандарди и показатели за квалитетот, како и критериуми за процена на степенот на нивната постигнатост. Се разбира, и едните и другите мора да произлегуваат од суштината и законитостите на научниот процес, односно да се во согласност со теоријата врз основа на која е граден концептот за него. Тоа значи дека кај нас овој систем го уважува критериумскиот пристап во вреднувањето, при што постигањата се огледуваат во самата институција, а потоа и надвор од неа. Квалитетот на високото образование не може да се изрази статистички, само врз основа на мерења и нумерички резултати туку да се најде дијалектичкото единство од квантитативни и квалитативни компоненти. Во таа смисла овој пристап во обезбедувањето контрола на квалитетот на образованието ги има предвид двата негови аспекти: квалитет и квантитет. Квантитативниот пристап се базира на мерење, пообјективен е, звучи „ладно“ и служи за аналитичко оценување, а квалитативниот се базира на вреднување, помалку е објективен, звучи „топло“ и служи за глобално оценување. И двата пристапа претпоставуваат постоење на стандарди и критериуми. За успешна примена на стандардите потребно е (Закон за високото образование, член 4, 2000:33) :

- Сите стандарди да бидат проследени со јасно дефинирани показатели, со чија помош може да се утврдува степенот на постигнатост на стандардите;
- За стандардите да постои општа согласност (консензус) од страна на сите надлежни и други заинтересирани фактори.
- Залагањето за постоење на стандарди не значи залагање за стандардизација во смисла на унификација на образовната дејност (Измени во законот за високо образование, член 7, 2012).

Стандардите имаат само една цел и се користат за организирање и изведување на квалитетна образовна дејност, за повремено проценување и објаснување на она што се случува во определен период да се утврди дали корисниците на услугите напредуваат во согласност со стандардите. Стандардите, сфатени како стандардизација или унификација се во целосна спротивност со концептот на квалитетот. Тоа значи дека залагањето за квалитет во високото образование не треба да се обезбедува само со придржување кон

определени стандарди туку треба да се вклучени и останатите институции кои утре ќе го исцрпуваат квалитетот. Сите стандарди се сметаат како времени бидејќи општествените пресврти не ја нудат стабилноста на високообразовните институции. Научната надеж се вперува кон очекување на повисока стандардизација. Токму затоа како истражувачи на мислење сме дека таканаречените актуелни реформи го дефинираат пејзажот на системи за високото образование, но од аспект на лошо приспособени современи поставувања кои наскоро ќе побараат и нови мисии. Тековните реформи и нивната еволуција ги идентификува сите внатрешни противречности, како и редифиниции и идеи со кои се соочува секој студент и вработен во високото образование. Па затоа не случајно ефикасноста на системот останува само како непрактична мерка која предизвикува нови игри и моќ, а сето тоа пак доведува до реодноси на моќта во секоја од високообразовните институции.

Квалитетот во високото образование е сензибилност која може да се измери само преку достигнувањата на индивидуите, но нивното достигнување скоро секогаш зависи од она што им е понудено. Базирајќи се на внатрешната страна на високото образование неопходно е да подискутираме за организациското однесување и комуницирање како неразделни фактори кои треба да бидат во функција на квалитетот на високото образование. Овој аспект отвара нови прашања посветени токму на организациското подрачје. Една високообразовна институција не е во можност да понуди квалитет доколку нејзиното организациско однесување нема поставено ниво на стандарди, норми, правила и нивно почитување. Во Р. Македонија помладите високообразовни институции би требало да бидат сконцентрирани на професионалниот кадар, нивното професионално однесување, а дури потоа да го промовираат квалитетот на услугите наспроти квантитетот. Во секој случај не можеме да се оддалечиме од тврдењата дека квалитетот во најголема мера зависи токму од организациската клима и состојба на институцијата. Во институциите каде што вработените па и примателите на услуги не се задоволни од добиеното и очекуваното не може да стане збор за остварен квалитет. Овие променливи се во нераскинлива врска и заеднички го обезбедуваат квалитетот на самата организациска клима на институцијата. Квалитетот на високото образование во изминативе години е актуелна тема во целиот свет, особено за студентите од кои се бара да платат прескапа едукација и нормално за таа цена се очекува да го добијат квалитетот. Наспроти оваа скапа слика кај нас високото образование е речиси бесплатно и може секој да го искористи од општествен и научен

аспект. Во сите земји ширум светот образованието претставува индивидуализирано учење кое не го може секоја индивидуа бидејќи тоа има историски развој. Според професор Тарнер образованието не е само стекнување на знаење туку и процес во кој се сфаќа тежината на животот и филозофијата на постоењето. Не случајно се вели дека во САД не може и не учи секој. Во неговата компаративна анализа за подобрување на квалитетот на образованието се изнесени податоци со кои строго се забранува мешање на политика и образование (Tarner, 2011). Од друга страна пак квалитетот на високото образование не се согледува и отсликува само преку можностите на студентите туку и преку организацискиот дел на институцијата. Персоналот е најадекватниот инструмент преку кој може да се направи комплетна анализа на високото образование. Изместените вредности, непочитувањето на академската титула, неможноста за напредок и индивидуално работење на наставниците се само дел од загатките на македонското високо образование за кои ќе зборуваме во делот Организациско однесување. Споредбата на академскиот македонски и светски наставник е скоро невозможна во поглед на работното време и месечните примања. Во САД, Британија, Холандија и Финска универзитетскиот професор според закон има 18 работни часа неделно со просечна неделна плата од 1800 \$ што во просек изнесува 4 пати поголема плата од платата во Македонија (Higher education statistics agency, 2012/2013). Ваквите статистички податоци во најголема мера не се поклопуваат со професионалниот и организациски живот на универзитетскиот професор, од аспект на мотивација, задоволство и напредок.

Табела 1 Предлог стандарди и насоки за обезбедување квалитет во Високо образование
Предлог стандардите и насоките за обезбедување квалитет во Високо образование – управување со ресурси се создадени согласно Законот за Високо образование (<http://www.pravo.org.mk/documentDetail.php?id=252>)

<i>Стандарди</i>	<i>Насоки</i>
Управување со ресурсите Недостаток на ресурси Организацијата треба да ги одреди и обезбеди потребните ресурси за: а) Имплементација и одржување на системот за управување со квалитет и континуирано подобрување на неговата ефикасност; б) Да го подобри задоволството на корисниците исполнувајќи ги нивните желби.	Управување со ресурсите Менаџментот треба да обезбеди ресурси, неопходни за имплементација на стратегијата и постигнување на целите на организацијата. Ова треба да ги вклучи ресурсите за работа, подобрување на системот за управување со квалитет, задоволството на корисниците и другите заинтересирани страни. Ресурси можат да бидат: луѓето, инфраструктурата, работното окружување, информации, набљудувачи и партнери, природни ресурси и финансиски ресурси. Треба да се разгледуваат ресурси кои ќе го унапредат дејствувањето на организацијата, како што се: Ефикасно и делотворно временско дејствување на ресурсите во однос на поволностите и ограничувањата; Опипливи ресурси како што се: подобрување, реализација и помошни средства; Неопипливи ресурси како што се интелектуалните вредности; Ресурси и механизми за иновативен и константен напредок; Организациски структури, вклучувајќи проектен и матричен менаџмент; Информациски менаџмент и технологија; Остручување низ целни обуки, образование и учење; Развој на лидерски способности и профили за идни менаџери; Користење природни ресурси; Планирање на потребите за идни

	ресурси.
Обезбедување на ресурси во образовни институции Организацијата која обезбедува образовни услуги треба да постави мерки за идентификација на човечки ресурси, потребни за изведување на образовниот процес. Организацијата исто така треба да обезбеди пристап на ресурсите поради ефикасно функционирање на системот за управување со квалитет, како и обезбедување на ресурси за зајакнување на задоволството на корисниците исполнувајќи ги нивните барања. Организацијата треба да: а) Воспостави влезни информации за одредување на потребата за ресурси; б) Изврши планирање на ресурси за краткорочни, среднорочни и долгорочни периоди; в) Да изврши следење, верификација и вреднување на задачите; г) Обезбеди ресурси за ефикасна комуникација помеѓу претпоставените, администрацијата, вработените и корисниците.	Луѓе Ангажирање на луѓе Менаџментот треба да ја подобрува успешноста и делотворноста на организацијата, вклучувајќи го системот за контрола на квалитетот, низ ангажирање и поддршка на луѓето. Како помош во постигнувањето и подобрувањето на целите организацијата треба да охрабри вклучување и развој на своите вработени. • Низ обезбедување на курсеви и планирање на кариера; • Низ дефинирање на нивната одговорност и овластување; • Поставување на поединечни и тимски цели, управување со процесот на остварување и евалуација на резултатите; • Поддржување на вклучените цели, нивно дефинирање и донесување одлуки; • Препознавање и наградување; • Создавање на отворена, двосмерна комуникација; • Континуирано водење грижа за своите вработени; • Креирање на опкружување за поттикнување на иновации; • Обезбедување ефикасно тимско работење, • Комуникација, предлози и мислења; • Мерење на задоволството на вработените; • Истражување на причините зошто вработените доаѓаат и излегуваат од организацијата.
Човечки ресурси Образовната институција треба да планира систем за вработените со кој ќе ја одржи и подобри нивната стручност.	Стручност, свест и обука Менаџментот треба да обезбеди неопходна стручност за ефикасно и ефективно функционирање на организацијата. Менаџментот треба

Стручноста ги вклучува следниве елементи: • Прилагодување на програмата за научни и технолошки промени; • Оценување на студентските постигнувања и успешноста на организациските способности базирани за исполнување на образовните цели; • Обезбедување стручност и ресурси за извршување на задачите; Корисниците мора да бидат уверени дека образовната институција има високо квалификувани луѓе кои ќе ги задоволат потребите на студентите. Квалификацијата вклучува: академско образование, работно искуство, стручни курсеви и сертификати, обуки.	да направи анализа на моменталните и очекуваните потреби за стручност, споредувајќи ги со квалификациите кои веќе постојат во организацијата. Разгледувањето на потребите за квалификациите вклучува ресурси како што се: • Идни ангажмани поврзани со стратешките и оперативни планови и цели; • Претпоставување на потребата за управувачка и работна сила; • Промени во процесите, алатите и опремата во организацијата; • Евалуација и квалификација поединечно на сите вработени да ги изведат дефинираните активности; • Статусни и регулаторни закони и стандарди кои влијаат на организацијата и заинтересираните страни.
Стручност (квалификација), свест и обука Организацијата треба да: а) Одреди неопходна стручност за вработените која ќе влијае врз квалитетот; б) Обезбеди обуки или да преземе други активности кои ќе ги задоволат потребите; в) Евалуира ефективност превземајќи ги активностите; г) Се увери дека персоналот е свесен за својата важност и значење во овие активности и да допринесе за постигнување на целите; д) Води евиденција за образованието, обуките, квалификацијата и искуствата.	Свест и обука Планирањето за обука и образование мора да ги има во предвид промените кои ги предизвикува природата на организациските процеси, стадиумите во развојот на луѓето и културата на организацијата. Целите се постигнуваат кога луѓето со своите знаења, способности и искуства ја зајакнуваат својата стручност. Обуката и образованието треба да ја нагласат важноста за задоволување на потребите и очекувањата на корисниците и останатите заинтересирани страни. Исто така треба да е вклучена и свеста на поединците за последиците на организацијата доколку тоа не го исполнат. За да се поддржи развојот на организацијата, планирањето на обуките и образованието треба да го

	земе во предвид следново: • Човечкото искуство, • Експлицитното знаење, • Менаџерските способности и лидерските квалитети, • Алати за планирање и подобрување, • Решавање на проблемите, • Комуникациски способности, • Културно и социјално однесување, • Креативност и иновативност, • Доживотно учење, • Научни истражувања, • Познавање на конкуренцијата. За да им се олесни на луѓето, обуките вклучуваат: • Визија за иднината на организацијата, • Политика на организацијата и нејзини цели, • Организационски промени и развој, • Имплементација на процесот напредување, • Добивка од процесот креативност и иновативност, • Впечаток што го остава организацијата, • Воведни програми за новите луѓе, • Периодични курсеви за усовршување на веќе обучените. Обуките треба да вклучуваат: • Цели, • Програми и методи, • Потребни ресурси, • Идентификација на потребни интерни поддршки, • Евалуација во случај на зголемена стручност, • Мерење на успешноста. • Обуките треба да бидат вреднувани врз основа на очекувањата и впечатоците за
--	---

	ефикасноста и делотворноста на организацијата како средство за идно планирање на обуките.
Стручност, свест и обука во образовна организација Менаџментот треба да информира за наставниот и помошниот кадар, до каде е нивната стручност, свест и обука за нивните одговорности и академски активности. Образовната организација треба да: • Има системска акција за одредување на потребните стручности споредувајќи ја со моменталната стручност на вработените; • Одреди потреба за обука или други активности со кои би се спречиле можни недостатоци; • Се обезбеди современо користење на критериумите за оценување; • Се води евиденција за академските и административните квалификации на вработените; Евиденцијата треба да содржи периодични извештаи за обуките и резултатите од нив.	
Инфраструктура во образовни институции Образовните институции треба да воспостават аранжман за идентификација на специфични потреби во инфраструктурата и опремата како би се исполнила желбата за напредок. Организацијата треба да ги дефинира обврските и овластувањата за изведување, прием, чување, инсталација, користење и одржување. Образовните институции треба да одредат програми за планирање, обезбедување и одржување на неопходната инфраструктура и анализа поврзана со ризикот за здравјето и хигиената на вработените. Инфраструктурата опфаќа:	Инфраструктура Менаџментот треба да ја дефинира неопходната инфраструктура за реализација земајќи ги во предвид потребите и очекувањата на заинтересираните страни. Процесот за дефинирање на неопходна инфраструктура за постигнување на ефикасни и економични производи треба да вклучува: а) Инфраструктура дефинирана по целите, функциите, перформансите, цена, сигурност, заштита и обновување, б) Развој и имплементација на методи за одржување како би се обезбедило задоволување на потребите на организацијата,

а) Објекти, работни простории, предавални, лаборатории, работилници, библиотеки, паркинг, зеленило... б) Помошни услуги како што се: • Вода • Електрична инсталација • Здравствени услуги • Опрема за наставен процес • Помошни услуги (книжара, кафетерија) Ако материјалите и опремата која се користи во оваа институција не се развиени по ова упатство тогаш ќе мора да бидат достапни следниве ресурси: предуслови, цели, стандарди за оценување, стратегија за инструкции, неопходна контрола, предуслови за сите материјали и опрема користена во институцијата.	в) Евалуација на инфраструктурата во однос на потребите, очекувањата на заинтересираните страни, г) Разгледување на околни прашања поврзани со инфраструктурата како што се: конверзација, загадување, отпад и рециклирање. Природни ресурси Во разгледувањето треба да бидат земени во предвид и природните ресурси кои многу делуваат на организацијата. Се додека се тие ресурси надвор од контрола на организацијата тие можат негативно да и влијаат. Организацијата треба да планира и за непредвидени ситуации, затоа овие ресурси треба да ги има во предвид, поточно нивно преместување или минимализирање на ефектите. Финансиски ресурси Управувањето со ресурсите треба да ги опфаќа потребите и изворите за финансиските ресурси. Контролата на финансиските ресурси треба да вклучува активност за споредување на вистинската потрошувачка во однос на плановите и неопходните акции. Менаџментот треба да планира, да ги направи достапни и да ги контролира финасиските ресурси за имплементација и одржување на ефикасен и економичен систем на управување со квалитетот и доситигнување на организациските цели.
---	--

**Организацијата е твое вистинско огледало.
Дотерај ја својата душа и влези во неа!**

Кинеска поговорка

2. ОРГАНИЗАЦИСКО ОДНЕСУВАЊЕ

2.1. Организацијата како систем

Дефиниција

Организација претставува општествена единка, која вклучува збир на луѓе кои работат заедно во остварување на личните и организациските цели (Alvesson, M., 2013).

Зборот организација често е во употреба и упатува на одредено претпријатие, институција или група луѓе кои работат заедно. Луѓето се здружуваат во организации за да ги остварат своите интереси и цели. Организацијата се јавува како социјален систем преку кој луѓето се обидуваат да ги решат комплексните проблеми. Системскиот пристап ја набљудува организацијата како дел на поголем систем на окружувањето, но и како систем кој се состои од подсистеми. Според Денисон организацијата е отворен систем кој е тесно поврзан со опкружувањето (Denison, R., D., 1995).

Организацијата како отворен систем има трансакции со опкружувањето кое се состои од голем број други системи. Организацијата прима од опкружувањето инпути – влезови (луѓе, суровини, пари, машини и др.) кои ги трансформира низ процесите во организацијата (планирање, организирање, координирање, мотивирање, контролирање) и ги враќа како определени излези (резултати) назад во опкружувањето. Основните карактеристики на опкружувањето се следниве:

- **Има определена намена** – секоја организација се формира за определена цел;
- **Вклучува луѓе** – организацијата е социјален систем;
- **Подразбира структура и дефинирано однесување** (хиерархија, авторитет, правила и сл.)

Во организацијата луѓето извршуваат голем број активности, ги оставруваат своите интереси, работат со други луѓе, се обидуваат да влијаат на другите во организацијата, се соочуваат со стрес и фрустрации на работното место, донесуваат одлуки и др. Кога ова однесување има значење за организацијата, станува збор за организациско однесување. За една организација да биде функционална во неа треба да биде воспоставен строг систем на

планирање, дејствување и однесување. Доколку единката во една организација не го знае своето место или своите работни задачи тогаш станува збоор за некомпетентно планирање и дејствување на самата организација, а не на единката. За да се воспостави ваков систем на организација или организациски систем потребно е претпоставениот/менаџерот да биде во тек со општествените и националните потреби со цел да и овозможи високо место на организацијата и вработените. Токму затоа велíme дека системот на организација го одредува внатрешниот, но и надворешниот свет на самата организација/институција. Ќе направиме паралела на два образовни системи кои всушност се системи на две држави. Самиот заклучок ќе не наведе да размислуваме на нивните разлики, но и сличности, кои според поставеноста и дефинираноста изгледаат исто, а внатре во самиот организациски систем ја кријат огромната разлика, навидум секој систем успешен на свој начин.

Образовен систем во Р. Македонија

(https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/former_Yugoslav_Republic_of_Macedonia:Overview).

Образовниот систем во Република Македонија ги одразува потребите на општеството за образованието, науката и постојаната улога на образованието и науката во економскиот, социјалниот, технолошкиот и културниот развој на општеството како целина. Воедно се одразуваат на развојот на креативноста и потенцијалниот квалитет на животот на секој граѓанин во македонското општество. Како резултат на тоа, Министерството за образование и наука го олеснува континуираниот развој на системот за образование, морално образование и наука на Република Македонија. Наставните програми за предметите во основното и општото средно образование и за општите предмети во стручното образование се подготвени од страна на Бирото за развој на образованието, како и за стручните предмети од страна на Центарот за стручно образование и обука. Обезбедувањето на квалитет во образовните институции е под надзор на Државниот просветен инспекторат.

Структура на системот на предучилишно образование

Образовниот систем во Република Македонија се состои од три под системи. Вклучен е и алтернативниот систем на предучилишно образование кое не е задолжително, се реализира во градинките и е за деца од 9 месечна возраст до 6 години.

Запишување и систем во основното образование

Основно образование е во траење од девет години, тоа е бесплатно и задолжително за сите деца на возраст од 6 до 15, без оглед на пол, религија и националност. Примарните образовни активности се дефинирани и регулирани со Законот за основно образование и со концептот за девет години основно образование. Мисијата на овој подсистем е да се подигне, воспитува, образува и води детето кон сигурна личност. Во првите три одделенија оценувањето на учениците е описно, а за останатиот дел од школувањето, оцените се нумерички. Со донесувањето на Законот за децентрализација, основните и средните училишта се под надлежност на општините.

Видови и систем на средното образование

Средното образование се појавува во две варијанти и тоа општото средно образование (гимназија), во траење од четири години и стручно образование (средни стручни училишта) во траење од две, три или четири години. Средното образование е задолжително и се состои од деца на возраст од 15 до 18 години.

Активностите и одговорностите на средното образование се дефинирани и регулирани со Законот за средно образование и Законот за стручно образование и обука. Средното образование е бесплатно и задолжително во јавните средни училишта. Учениците, исто така, имаат законска можност да се запишат во приватните средни училишта кои не се финансирани од државата.

Видови и систем на високообразовни институции

Високото образование во Р. Македонија се спроведува преку додипломски, магистерски и докторски студии во високообразовните институции и институти кои се самостојни и независни. Постојат пет државни универзитети и 14 приватни универзитети во Република Македонија. Високото образование функционира преку потпишувањето на Болоњската декларација. Право на упис на факултет имаат сите средношколци кои завршиле средно образование и положиле Државна матура. Активностите се дефинирани и регулирани со Законот за високото образование. Во согласност со националната политика за обезбедување на еднаков пристап до високото образование, социјална кохезија и доживотно учење, државата воведе Проект 35/45, кој промовира запишување на студенти на возраст од 35 до 45 години. Специјален приоритет на Република Македонија е образованието за возрасните, активност која е регулирана со Законот за образование на возрасни и Законот за стручно образование. Системот за образование на возрасните е промовиран од страна на Центарот за образование на возрасни, институција основана од страна на владата со цел да придонесе преку образованието за возрасни за постигнување на социо - економските потреби на Македонија. Со цел да се задоволат потребите на пазарот на трудот и да им помогне на поединците во нивниот личен развој.

Образовен систем во Холандија

(<https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Netherlands:Overview>)

Целокупната одговорност за образовниот систем е во рацете на државата, посебно на Министерот за образование, култура и наука и Државниот секретар (помлад министер) за образование, култура и наука. Министерството за образование, култура и наука ги утврдува законските барања за образование во раното детство, основно, средно образование и средното стручно образование и има целосна контрола на општото средно образование за возрасни (VAVO). Владата ги утврдува пак рамките во која високообразовна институција треба да се вложува и работи. Улогата на локалните власти во образованието е ограничена само до надзор и правни задачи.

Структура на системот на предучилишно образование

Образовниот систем во Холандија е децентрализиран. До четири годишна возраст, децата можат да присуствуваат во градинка, но специфично е што постојат само неколку предучилишни установи за деца од две до четири години и спаѓаат под надлежност на локалната власт. Овој недостаток е голема аномалија за родителите и поради дефицит на слободни места најголем број од семејствата децата ги чуваат дома. Постојат програми за образование во раното детство, но тие се во насока од 2 до 5 годишна возраст и се изложени на ризик од образовниот недостаток.

2. Запишување и систем во основното образование

Секое дете мора да оди на училиште со полно работно време од пет годишна возраст. Меѓутоа, речиси сите деца тргнуваат на училиште на возраст од четири години. Основното образование трае осум години, по што на околу 12-годишна возраст учениците се одлучуваат за еден од трите типа на средното образование: претходно средно стручно образование (VMBO, кое трае 4 години), висок претставник на општо средно образование (HAVO, 5 години) или пред универзитетско образование (VWO, 6 години). Во текот на основното образование учениците добиваат описни оценки кои и не се толку релевантни за нивното знаење.

3. Видови и систем на средното образование

Повеќето средни училишта се комбинирани и нудат неколку видови на средно образование, така што учениците можат лесно да се преместат од еден

вид на друг. Младите луѓе на возраст од 18 или повеќе години може да посетуваат курсеви за образование на возрасни или курсеви за доживотно учење. Оваа едукација преку акредитирани курсеви во Холандија во моментот е доста актуелна и што е најважно за разлика од кај нас овие курсеви имаат тежинско и суштинско значење. Покрај редовните основни и средни училишта постојат и специјални училишта за деца со тешкотии во учењето и однесувањето кои барем привремено бараат посебни образовни третмани. Учениците кои не се во можност да се здобијат со VMBO квалификација, па дури и со долгорочна дополнителна помош, може да добијат практична обука, која ги подготвува за влез на пазарот на трудот.

4. Видови и систем на високообразовни институции

Високото образование во Холандија е обезбедено од страна на три типа на институции.

Финансирани институции од Владата кои добиваат финансиски средства од Министерството за образование, култура и наука и Министерството за економија, земјоделство и иновации, а воедно на своите студенти им наплаќаат одредени такси. Постојат 36 високо професионално образовни институции и 14 универзитети, вклучувајќи го и Отворениот универзитет. „Правните субјекти кои го обезбедуваат високото образование“ се опфатени со условите на високото образование и истражување, но не се финансирани од страна на Министерството за образование, култура и наука. Тие се слободни во одлучување за сопствените такси и приемните политики, иако учениците мора да имаат HAVO, MBO или VWO сертификат. Студентите на овие институции се подобни за поддршка на студирање и истите се финансирани од владата, институции, правни субјекти кои се акредитирани за курсеви и дипломи. Институции од приватниот сектор кои не се опфатени со високо образование и истражување. Тие вклучуваат странски универзитети и бизнис школи во кои регулативите на холандската влада не важат.

Високото образование и истражување (WHW) во Холандија опфаќа широк спектар на образовни проблеми, вклучувајќи планирање, финансирање, управување и организација на HBO институции и истражувачки универзитети. HBO институциите (исто така познати како

универзитети за применети науки) обезбедуваат високо професионално образование. Тие придонесуваат за развој на овие занимања за кои нивната настава е насочена, претежно се однесуваат на дизајн и развој, активности и истражувања поврзани со специфични занимања. Тие обезбедуваат програми за образование и диплома (<http://www.euroeducation.net/prof/netherco.htm>). Од сите високообразовни институции се бара да посветат внимание на личниот развој на студентите и да го негуваат во нив чувството на општествена одговорност. Вкупно 37 НВО во моментот добиваат средства од централната власт и се под Министерството за економски работи. Истражувачките универзитети пак се фокусираат на академска настава и истражување. Тие ги обучуваат студентите да станат истражувачи или дизајн инженери. Националната влада финансира 18 истражувачки универзитети. Тие го вклучуваат и Отворениот универзитет за учење на далечина, четири теолошки или хуманистички универзитети, три универзитети на технологијата и природната средина. Последниве се финансирани од страна на Министерството за економски прашања.

2.2. *Организациско однесување*

Организациското однесување е научна дисциплина која се развива во последните триесетина години. Таа е насочена кон истражување на факторите кои имаат влијание на тоа како индивидуите и групите реагираат и како се однесуваат во организациите. Разбирањето на ова е важно затоа што директно се одразува на успешноста на работењето во денешното комплексно и турбулентно опкружување. Истражувањето на организациското однесување им дава насоки на менаџерите и вработените како да ги разберат и оценат разните фактори и однесувања во организацијата, а со цел да се изнајдат вистинските одлуки за подобро мотивирање и координирање на вработените во остварувањето на целите на организацијата. Специфичност се појавува во дејствувањето на менаџерите односно ректорите и деканите на високообразовните институции бидејќи овде од вработените освен организациска поставеност се бара и интелектуална посветеност и доживотно учење. Фактот дека ваквата организација е базирана врз перманентен интелектуален труд ја оживува потребата за квалитетен и енергичен кадар во поглед на научните освојувања.

Според истражувањата на универзитетите менаџерите треба да ги развиваат своите меѓучовечки вештини доколку сакаат да бидат ефективни во своето работење. Организациското однесување е поле што го истражува влијанието што го има однесувањето на индивидуалци, групи или структури во една организација, а потоа го применува тоа знаење со цел организациите да работат поефикасно (University of Western Australia, и др., 2010). Организациското однесување се фокусира како да ја подобри продуктивноста, да го намали земањето отсуство од работа, да се зголеми вработеноста и вработените да бидат задоволни од работата. Сите општо го познаваме однесувањето на луѓето. Дел од ова познавање може да даде солидни сознанија за човековото однесување, но поголемиот дел е погрешно. Организациското однесување користи систематско истражување за да ги подобри предвидувањата во однесувањето наместо да остави само на интуицијата. Но, бидејќи луѓето се различни, ние мора да гледаме на организациското однесување како помошна рамка, користејќи ситуациски варијабли за да ги ублажи причинско – последичните односи.

Организациското однесување на менаџерите им нуди предизвици и можности. Тоа им овозможува на менаџерите да ги препознаат разликите и им помага да ја видат вредноста на работната разновидност, но и навиките кои можеби ќе треба да се сменат доколку се

менаџира во различни земји. Организациското однесување може да помогне да се подобри квалитетот и работната продуктивност откако менаџерите ќе научат како да ги овластуваат работниците и како да ги направат и спроведат промените во програмата. Организациското однесување нуди специфични сознанија како да се подобрат менаџерските вештини со луѓето. Во време на брзи промени со кои се соочуваат денешните менаџери, организациското однесување може да им помогне да го научат начинот за стимулирање на иновации. И на крај, организациското однесување им нуди на менаџерите патоказ во создавањето на една етичко – здрава работна клима.

„Организациското однесување се обидува да одговори на многу прашања што се поставуваат во организацијата:

- Што влијае на однесувањето на поединците и групите во организацијата;
- Што ги мотивира луѓето во работата, и како системот на наградување влијае на ставовите и однесувањето на вработените;
- Што го карактеризира ефективното лидерство;
- Како да се поттикнат група вработени да бидат продуктивни;
- Како да се управува со конфликтите во организацијата;
- Како да се употребува моќта во насока на остварување на целите;
- Како да се спечали, но и продаде интелектот во високообразовните институции како посебен вид на организација?“ (Schein, H., E., 2010).

„Организациското однесување во моментот е сериозно поле на истражување кое најчесто истражува три детерминанти на однесување во организациите: индивидуи, групи и структура“ (Sinha, Jai, B., P., 2009). „Организациското однесување го применува знаењето што е стекнато за индивидуалци и групи, како и ефектот на структурата врз однесувањето со цел организациите поефектно да работат“ (Wiley, J., и Sons, 2011). Тоа се занимава со она што го прават луѓето во организацијата и како тоа однесување влијае врз работата на организацијата. Постои општа согласност во однос на компонентите на организациското однесување, но сеуште постојат дебати околу релативното значење на секоја од нив: мотивација, лидерско однесување и моќ, меѓучовечка комуникација, групна структура, учење, развој на перцепција, промени во процесите, конфликт, работен дизајн и работен стрес.

Според Капон пак организациското однесување ја заменува интуицијата и чувството при донесување на одлуките со осознавање на концепциите, теориите и техниките за подобро управување со однесувањето во организацијата. Ова е разбирливо ако се има предвид дека чувството и интуицијата во многу ситуации може да бидат погрешни, односно да не се има претстава за вистинските мотиви за однесувањето на луѓето, а со тоа и одлуките да бидат погрешни (Carpon, D., 1994). Но, организациското однесување не е само збир на разни теории и модели на однесување. Тоа се обидува да ги осветли настаните во организацијата од повеќе аспекти, а со цел да се влијае на подобро остварување на целите на организацијата. “Организациското однесување нуди можност за подобро разбирање на комплексноста на организацијата, дилемите и ситуациите со кои се соочуваат вработените. Сето ова ја определува организациската ефективност, а тоа е одговорност на менаџментот на организацијата“. (Huczynski, A., Buchanan, D., 2013).

Конкретно земено организациското однесување во високообразовната институција треба да е на поиздигнато ниво поради фактот дека во оваа организација дејствуваат интелектуално поразвиени индивидуи. Нивното однесување и интелектуално докажување во организацијата и воопшто во општеството има одредени норми кои треба да се почитуваат. Типичен пример за тоа е доживотното усовршување или општествената моќ кои ја имаат стекнато. Исклучоци секако постојат и токму тие понекогаш може да влијаат во креирањето на општествената слика и напредокот на самата институција. Токму затоа треба да се почитуваат веќе споменатите стандарди, со чија помош организациското однесување ќе го задржи своето ниво, а со тоа и самата високообразовна институција. Секој од нас е студент на сопственото и туѓото однесување. Случајниот приод кон разбирањето на луѓето најчесто води кон погрешни предвидувања. Вештината на предвидување најлесно можете да ја подобрите доколку го замените интуитивното мислење со посистематски приод. Систематскиот приод што ќе биде користен во текот на овој труд ќе открие значајни факти и односи и ќе создаде основа од која што ќе може да се донесат поточни предвидувања во однос на организациското однесување. Однесувањето, главно може да се предвиди доколку знаеме како таа личност ја гледа ситуацијата и што е значајно за неа. Додека човечкото однесување може да изгледа како нерационално за надворешниот набљудувач, постојат причини да се верува дека личноста верува дека нејзиното однесување е рационално и дека така се доживува во нејзината средина. Постојат пак и одредени фундаментални постојани доследности кои може да се идентификуваат во однесувањето на сите поединци, а потоа да се модифицираат и да се

воочат разликите на поединците. Токму овие фундаментални доследности овозможуваат предвидливост на ситуациите и однесувањето. Постојат правила (пишани и напишани) во речиси секој пример на човечко однесување и токму затоа може да се спори дека однесувањето е возможно да се предвиди. Кога ја користиме фразата „систематско проучување“, се мисли на збирна информација под контролирани услови која потоа се мери и интерпретира на разумно остар начин. Систематското проучување ја заменува интуицијата. Целта е да се одалечиме од интуицијата и да анализираме кога го предвидуваме однесувањето. Во високо – образовните институции ваквото предвидување и не е така посакувано бидејќи наведува на слика надвор од општествените факти. За пример може да ги споменеме приватните високо – образовни институции кои поради економската моќ навидум изгледаат скапоцени, а внатрешната пак организациска клима им е сосема поинаква, непокорна на образовните стандарди. Овој пример ни дава за право да направиме разлика помеѓу вистината и предвидувањето.

Организациското однесување претставува применета наука за однесувањето што е градена врз основа на придонесите на бројни дисциплини за однесувањето. Доминантни полиња се: психологијата, социологијата, социјалната психологија, антропологијата и политичките науки.

- **Психологијата** е наука која се обидува да го измери, да го објасни и понекогаш да го промени однесувањето на луѓето и другите суштества. Во минатото, индустриските/организациските психолози се занимавале со проблемите на заморот, досадата и другите фактори кои се значајни за работните услови и кои можат да влијаат врз целокупната работна изведба. Од неодамна, нивната работа се прошири и сега ги вклучува следните проблеми: учењето, перцепцијата, личноста, емоциите, праксата, лидерска ефективност, потреби и мотивирачки сили, работна сатисфакција, процеси на донесување одлуки, напредување врз основа на изведба, мерки на однесување, селекција на вработени, техники, работен дизајн и работен стрес (Thompson, L., 2002).
- **Социологијата** пак го изучува социјалниот систем во кој индивидуите ги исполнуваат своите улоги, односно, таа ги изучува луѓето во релација со други луѓе. Нивниот најголем придонес кон организациското однесување е нивното изучување на групното однесување во организациите, особено формалните и комплексни организации.
- **Социјалната психологија** ги сплотува концептите на психологијата и социологијата. Таа се фокусира на меѓусебното влијание на луѓето. Главна област е како таа да се имплементира и како да се намалат бариерите за нејзино полесно прифаќање.

- **Антропологијата** ги изучува општествата за да научи за човечките суштества и нивните активности. Антрополозите работат на средини и култури. На пример, тие ни помагаат да ги разбереме разликите во фундаменталните вредности, односите и однесувањата меѓу луѓето од различни земји, а во различни организации.
- **Политичките науки** често земени како дополнителна дисциплина го изучуваат однесувањето на индивидуите или групите во рамките на политичката средина.

Според Андри сите овие дополнителни дисциплини имаат клучна улога во градењето на организациското однесување во високо-образовните институции поради нивната поврзаност со личноста на човекот, во овој случај со интелектуалецот како индивидуа. Нивната заемна поврзаност се отсликува во сите сфери на интелектуалниот развој и се неминовни за воспоставување на правилна организациска клима во институциите (Andrew J. DuBrin, 2009).

Личното, односно индивидуалното организациско однесување во Македонија најчесто се детерминира надвор од сопствената дефинираност и на него се гледа дека тоа е: нарав, особина или навика. Ваквите погрешни доживувања на организациското однесување го прават и детектираат основниот проблем, а тоа е развојот и спроведувањето на организациското однесување во рамките на институциите. Секое погрешно или специфично индивидуално организациско однесување ја нарушува организациската клима и ја креира негативната организациска култура. За жал во нашите високообразовни институции ова постои и се детектира како еден од најголемите проблеми за развој на институционалната култура скоро секогаш поттикнато и поддржано од политичка моќ. Стандардите за квалитет на високото образование иако постојат неколку години наназад никогаш го немаат вметнато стандардот за автономија на Универзитетите и нивно самостојно дејствување. Со ова се ограничува моќта, делувањето, свеста и напредокот на академските работници. А, со тоа се ограничува и слободата на организациското однесување кое се почесто се одликува со напнатост, надзор и законски условувања.

Организациското однесување во високообразовните институции ширум светот е поставено во улога на поединецот, тој го креира и со тоа дава допринос врз индивидуалната работа, но и врз колективната. Самата колективна посветеност пак ја креира организациската клима. Ќе наведеме само неколку споредби преку кои ќе направиме комплетна паралела на светското и домашното високо образование.

Извадок од Законот за Високо образование на САД

„Законски одредби кои се однесуваат на високообразовните институции во САД:

- Ефикасноста, фокусот и одговорноста се дефинирани стандарди во современото високо образование.
- Сигурното стратешко планирање и буџетирање во рамките на организацијата и управувањето со високообразовните институции, организации и администрација обезбедува ефикасна и докажана стратегија за промена на нашата ориентирана држава.
- Спроведување на практични и ефективни насоки за сложеноста на институционалната структура, функционални активности, како и непредвидени планирања.
- Во високообразовните институции предавачот е должен да создава: клучни лидерски позиции и очекувања, да владее со студентот, да доделува оцена и да креира буџетски процеси во однос на неговата способност, да ја адаптира и усогласува наставната програма, да обезбедува развој на човечки ресурси, да има правно познавање, да управува со кризи“. (Cragg, M., K., 2012)

Група автори пак сметаат дека почитувањето на ваквите одредби ќе го потпомогнат ефикасното планирање и администрацијата на институцијата, ќе овозможат регрутирање и зајакнување на студентите, ќе ја зголемат надворешната поддршка и ќе обезбедат репутација за квалитет. Овој закон нека биде практичен водич и авторитет за сегашните и идните високообразовни претставници. Со тоа ќе им се помогне на високообразовните институции да одат кон совршеност (Thelin, R., J., 2011).

Закон за Високо образование на Р. Македонија (Закон за Високо образование на Р. Македонија, 2013).

Член 3

Улога и задачи на високообразовните установи се создавање, заштита и пренесување на знаењата за обезбедување на социјална и економска благосостојба и напредок на општеството, подготвување на студентите за занимања за кои е потребна примена на научни откритија и стручни знаења, културна и јазична разновидност, поттикнување на технолошкиот развој, развој на уметностите, техничката култура и спортот.

Улогата и задачите од ставот 1 на овој член високообразовните установи ги остваруваат со:

- организирање на студии според студиски програми од прв, втор и трет циклус на студии, изведување на фундаментални, развојни и применети истражувања и вршење на

применувачка дејност, пренесување на научни, стручни и уметнички знаења и вештини, обезбедување на научен, стручен и уметнички подмладок, давање можност секому под еднакви услови да стекне високо образование и да се образува во текот на целиот живот, обезбедување на систем за доживотно учење, соработка со странски и домашни високообразовни и научни установи и со остварување други форми на меѓународна соработка, организирање на други форми и видови на подигање на општото образовно ниво и поттикнување на конструктивен натпревар меѓу различните идеи и пристапи и обезбедување учество на студентите во управувањето, особено во врска со прашања кои се од значење за квалитетот на наставата и студентскиот стандард.

Фактот дека Законите на САД и Р. Македонија ги имаат сличните законски одредби е приложен во горе дадените извадоци, но разликата во поглед на нивното конституирање и дефинирање е сосема различна. Законот за Виското образование на САД тргнува од либералната политика во поглед на образованието и таа провејува комплетно низ формулирањето на целиот закон текст. Од друга страна Законот на Р. Македонија ги нуди точните и прецизни одредби кои стојат во овој закон, но најчесто се подлежат на ригорозни измени и дополнувања. Токму затоа постои и Закон за изменување и дополнување на Законот за високото образование. Ваквите измени и дополнувања кои се правен елемент најчесто ја дисбалансираат работата на институцијата при што вработените и студентите добиваат нови насоки за професионално дејствување.

Истиот случај се јавува и во конкретните одредби со кои се делегираат законските обврски на ректорите кај кои според Законот за високото образование во Холандија и Р. Македонија има видни разлики иако и двете земји практично се потписници на Болоњската декларација.

Според член 53 од Закон за Високо образование на Р.Македонија (Закон за Високо образование на Р.Македонија, 2008).

Ректор

Ректорот е раководен орган. Ректорот го претставува и застапува универзитетот во земјата и странство. Ректорот се избира од редовните професори и од научните советници за време од четири години, со право уште на еден избор. Ректорот се избира на начин и под условите утврдени со статутот на универзитетот. Ректорот ја врши својата должност професионално и своите права од работен однос ги остварува според договор склучен со

сенатот. Со договорот се уредува и обемот на неговиот ангажман на наставник кај единицата од која е избран, кој не може да биде повеќе од 30% од работното време. Универзитетот има еден или повеќе проректори кои се избираат од редот на лицата избрани во наставно-научни и научни звања од единиците на универзитетот. Проректорите се избираат на предлог на ректорот, на начин и по постапка утврдена со статутот на универзитетот. Вршењето на должноста ректор и проректор е неспојливо со вршењето на друга државна функција или функција во политичка партија. Ректорот не мора да биде од редот на вработените на универзитетот. Начинот на изборот и разрешување на ректорот поблиску се уредува со статутот на универзитетот.

Според Член 54 се утврдува Надлежност на ректорот

Ректорот во рамките на раководењето со универзитетот:

- ја усогласува високообразовната, уметничката, научно - истражувачката и применувачката дејност и друга работа на универзитетот,
- ги свикува и претседава со седниците на сенатот,
- ги извршува одлуките и заклучоците на сенатот,
- дава иницијатива за свикување на сенатот,
- му поднесува на сенатот и на ректорската управа предлози и одлуки и други општи акти и заклучоци за прашања чие разгледување и решавање е во нивна надлежност,
- одлучува за финансиските и материјалните прашања кои не се во надлежност на сенатот на јавниот универзитет;
- промовира доктори на науки;
- доделува награди на универзитетот;
- избира и разрешува декан, односно директор на единица на универзитет,
- ја предлага внатрешната организација на универзитетот,
- ја води меѓународната соработка на универзитетот и иницира соработка со други универзитети во земјата и странство,
- дава овластување на проректорите за вршење на дел од своите права и обврски,
- управува со имотот на јавниот универзитет и се грижи за неговото одржување
- врши други работи утврдени со закон, статутот и други општи акти на универзитетот.

Ректорот е должен најмалку еднаш во годината до сенатот, универзитетскиот совет и основачот, да поднесува извештај за својата работа и за работата на универзитетот. Ако сенатот не го прифати извештајот од ставот 2 на овој член поведува постапка за разрешување на ректорот на универзитетот.

Според Член 39 од Законот за Едукациски систем во Холандија

Директор на академска организација

-Директорот на академската организација има за право да ја организира работата и наставата во универзитетите и институтите и истиот не смее да се занимава со наставна работа.

-Директорот на академската организација има за право да ги штити правата на вработените и студентите.

-Директорот на академската организација е должен да ги почитува и извршува одлуките на избирачкиот совет.

-Директорот на академската организација има право да ги распишува и поништува конкурсите за вработување и студирање.

-Директорот на академската организација заедно со економскиот совет да одлучува за висината на школарината за студентите.

-Директорот на академската организација има право да финансира и партиципира во научни истражувања.

-Директорот на академската организација во случај на болест или отказ има право да предложи кандидат до избирачкиот одбор кој ќе го замени.

Титулата Ректор во Р. Македонија и титулата Директор на академска организација во Холандија се на идентично ниво во практична смисла. Од друга страна пак Законите за Високо образование и во двете држави содржат многу различни одредби. Самиот погоре наведен извадок од Законот за високо образование во Р. Македонија ја дава сложеноста на практичната ректорска работа, неговите права, задачи и обврски. Токму затоа неговата функција и титула добиваат едно значајно и угледно место во рамките на државата бидејќи од оваа личност на професионален план се очекува многу. За разлика од Македонија во Холандија директорот на академската организација е преставник и потписник на Универзитет, но неговите права и обврски се далеку помалку специфични. Со ова тој останува само во рамките на Универзитетот и науката дури е елиминиран и од наставниот процес со цел да ги истакне и да биде сконцентриран на менаџерските способности и задачи. Ова е дел од организациското однесување и претставува пример за европските и западните земји каде образованието како организација е далеку од политиката и воопшто не е во контекст на актуелните случувања. Високо образовните институции во светот претставуваат пример за самостојна, автономна, современа и научна организација.

2.3. Принципи во организациското однесување

„Постојат неколку едноставни и универзални принципи кои го објаснуваат организациското однесување. Човечките суштества се комплексни бидејќи не се слични еден на друг, ограничени сме за да направиме едноставни и точни генерализации“ (Hofstede, G., 1981). Ова не значи дека не може да понудиме приближно точни објаснувања за човековото однесување или пак да не понудиме валидни предвидувања. Тоа значи дека сепак, концептите за организациското однесување мора да ги рефлектираат условите наметнати од ситуацијата. Случајни варијабли – фактори наметнати од ситуација се варијабли кои го модернизираат односот помеѓу независните и зависните варијабли. Користејќи ги генералните концепти, а потоа менувајќи ја нивната примена во конкретна, одредена ситуација, ја развиваат науката на организациското однесување. Теориите за организациското однесување го рефлектираат предметот со кој тие се занимаваат. Дел од главните принципи врз чија основа се развива организациското однесување во една високообразовна институција се следниве:

- **Способноста на менаџерите**

„Денес постојат многу предизвици и можности за менаџерите во високообразовната институција, тие имаат право да ги користат концептите на организациското однесување. Во контекст на глобализацијата ваквите организации веќе не се ограничени со национални граници. Глобализацијата влијае врз вештините на менаџерскиот тим на најмалку два начина. Најнапред, веројатноста за менаџерот да може да работи и од друга земја е голема бидејќи неговите посети на светските универзитети и обуки треба да бидат негов предизвик. Второ, неговите поставени декани треба да ја пренесуваат моќта и знаењето кое ректорот или некој друг претпоставен ќе ги детектира и испраќа во сопствената институција. Од друга страна пак високообразовната институција нуди можност за самостоен менаџмент, секој интелектуалец самостојно да ја креира својата програма на дејствување со цел да допринесе за организациската клима. Бидејќи, овде, во високообразовната институција станува збор за високо интелектуален степен на менаџирање фактот дека условите и постапките на интелектуалците се на високо ниво ја дава идеалната интелектуална слика на менаџментот. Свесноста и расудувањето на високите интелектуалци скоро секогаш ја дава ретката слика на менаџментот. „Самиот ум работи многу подобро“! – ја детерминира и толкува комплетната способност на

интелектуалецот во високообразовната институција без притоа со нивната самостојност да го попречуваат развојот на организациското однесување“ (Price, D., 2008).

- **Менаџирање на работната сила**

„Различната работна сила е една од најзначајните предизвици со кои се соочуваат организациите. Додека глобализацијата се фокусира на разликите помеѓу луѓето од различни земји, различната работна сила се однесува на разликите меѓу луѓето во една земја, па дури и во една институција, организација. Различна работна сила значи дека организациите стануваат повеќе хетерогени во однос на полот, расата и етнитетите. Ова е состојба во Канада, Австралија, Јужна Африка, Јапонија и Европа како и во САД. Прилагодувачкиот пристап претпоставува дека луѓето кои се од различни средини, автоматски ќе се асимилираат. Кога одат на работа, вработените не ги запоставуваат своите културни вредности и животен стил. Претпоставката за брзо асимилирање е заменета со препознавање и вреднување на разликите. Пред 1980, членовите на различни групи биле застапени во мал број и како такви, биле запоставени во големите организации. Денес состојбата изгледа вака:

- 47% од работната сила во САД се жени
- 23% се малцински групи и мигранти
- Поголемиот број работници не се во брачна заедница и се без деца како никогаш досега.

Различната работна сила има значајни последици за менаџерската работа. А, тоа се да ги препознае разликите и успешно да одговори на овие разлики. Да спроведе различна пракса и да ги модифицира програмите според различните потреби на вработените. Денес кај нас проблемот на менаџирањето на работната сила не се огледува како погоре наведеното во различноста на полот, расата и сл.“ (Wilson, F., 2004). Туку, напротив кај нас настанува една посложена ситуација каде вработените се разликуваат по т.н. човечки нарави, карактери кои всушност во многу случаи го попречуваат спроведувањето на правилниот менаџмент во организацијата, а со тоа ја отежнуваат самата работа на организацијата и менаџерите воопшто. Ваквото менаџирање на работната сила претставува менаџирање од највисок, поточно најсложен степен. Во високообразовните институции менаџментот е сведен на минимум ниво во однос на делегирањето на задачи затоа што овде организациското однесување по правило би требало да се базира на свесност и самокритичност. Ова организациско однесување според досегашните истражувања влегува во типот на супер организација бидејќи е сооставено од максимален број на интелектуалци

чија цел не е себедоказување туку напротив истакнување и нудење на знаење со цел да се едуцира другиот, студентот.

- **Зголемување на квалитетот и продуктивноста**

Адеир пак рекол дека Безгранично Успешно Менаџирање е филозофија на менаџмент кој е раководен од постојаните барања да се задоволи клиентот низ постојаното подобрување на сите организациони процеси. Имплементирањето на програмите за квалитет бара многу вложување на вработените (Adair, J., 2009). Додека пак менувањето на работниот процес го поставува прашањето, „Што ќе направевме доколку ја започнуваме работата од почеток“? Секој процес е евалуиран во однос на постигнување на целите. Често, старите системи се целосно заменети со нови системи, наместо да се менуваат само делови од стариот систем. За да ги зголемат продуктивноста и квалитетот, менаџерите мора да ги вклучат и вработените. Конкретно за високото образование програмите за успех се поставени, но начинот на нивното реализирање се уште не е познат во највисока мера бидејќи оној кој вложува во ваквиот систем сам се оценува. Во секој случај квалитетот во високообразовната институција се состои во ресурсите и понудата на знаење. Во однос на ресурсите се мисли на квалитетот и знаењето на вработените, техничката опременост, стручната литература, но и во целокупната понуда на студентите и странките, соработниците (Sallis, E., 2002).

- **Решавање на проблемите**

Менаџерот треба да знае да се справува со проблемите во институцијата, но воедно да има способност и истите да ги предвидува. Ова е еден од најспецифичниот принцип со кој се справува една организација. Зависно од типот на проблеми менаџерот треба правилно да постапува. Проблемите може да бидат внатрешни и надворешни, а менаџерот треба да се стави во улога на решение. Од неговата способност ќе произлезе и стабилноста на организацијата.

- **Подобрување на етичкото однесување**

„Во еден организиран свет кој е карактеризиран со намалување на бројот на вработени, очекувања на поголема продуктивност од работниците и силната компетентност, многу вработени се наоѓаат под притисок да се справуваат со чувствителни проблеми. Членовите на организациите се повеќе се соочуваат со морални дилеми, ситуации каде што треба да го дефинираат доброто и лошото однесување. Следните примери се дел од одлуки што вработените понекогаш треба да ги донесат, но со нив се дава само една вештачки креирана организација:

- Да пријавуваат нелегални активности;
- Да извршуваат наредби со кои лично не се согласуваат;
- Да даваат неточни евалуации со цел работникот да ја задржи работата;
- Политички да балансира за да може да напредува во работата.

По овој проблем организациите реагираат на следен начин:

- Пишуваат и дистрибуираат етички кодови;
- Обезбедуваат внатрешни советници;
- Создаваат заштитни механизми за вработените кои го обелоденуваат внатрешното неетичко работење.

Менаџерите треба да создадат етички здрава средина за вработените, средина во која во многу мала доза ќе се соочуваат со морални дилеми на однесување“ (Morley M., Moore, S., 2004).

Според Доналдсон постојат три нивоа на анализа на организациско однесување:

- Индивидуално
- Групно
- Ниво на организациски системи

Трите основни нивоа се аналогни на поставување скалила, односно секое ниво е поставено врз претходното ниво. Групните концепти произлегуваат од основата што ја создало индивидуалното ниво, се редат структуралните, индивидуалните и групните нивоа за да се стигне до организациското однесување. Етичкото однесување иако е составен дел од организацијата на високообразовната институција па дури и таа е она која треба да го промовира, секогаш се наоѓа по еден момент кога тоа е загрозувано од било кој аспект. Токму затоа ќе понудиме неколку идеи преку кои може да се запази и стабилизира професионалното, поточно етичкото однесување во институциите. (Donaldson, L., 2010)

Резултатите од теориско-емпириските истражувања, посебно современите, јасно говорат дека постои разлика помеѓу професионалната етика и комуницирањето како наука и како организациона пракса, како на апстрактно - логично така и на конкретно - историско ниво (Miljevic, M., 2010). Од исто гледиште човековото однесување и комуницирање во пракса се стари колку и човековото организирање, односно заедничкото дејствување. За разлика од практиката, професионалната етика и комуницирањето како науки се јавуваат многу подоцна. И, она што е интересно и што произлегува од овој факт е дека етиката и комуницирањето не мора секогаш да бидат научни мисли. Според

современите теориски гледишта науката е релативно независен, затворен и исклучителен систем на идеи и верувања. Од ова произлегува дека научното мислење за професионалната етика и комуницирање се само еден, специфичен начин на размислување, а целта му е да биде вистинско. Имено, мислењето за професионалната етика и комуницирањето може да биде и вистинско и лажно, а научното мислење е специфичен вид на мислење, т.е. мислење кое се стреми да биде вистинско. Дека тоа е така, потврдува и следниов заклучок: „Важна разлика е во тоа што до научните ставови се доаѓа само со објективни и рационални постапки, се тргнува од општото прифатено знаење и од утврдени искусни индивидуални мислења“. Па потоа од нив се креира непристрасен заклучок, базиран врз логиката која е еднаква за сите луѓе, сите друштвени класи и политички теории. Притоа се тежнее кон исклучување на емоции, желби и интереси. Кај идеолошките ставови, воопштувањето не се врши по логички пат туку на начин на кој може да се задоволат интересите на одредени друштвени групации, класи, касти, народи и сл. Тие немаат објективен и рационален, туку субјективен и афективен карактер. За разлика од идеологијата, науката во принцип нема класен или партикуларен карактер, таа е универзален човечки, духовен производ кој произлегува од душевниот развој. Токму од еден таков аспект се појавуваат и принципите на Чајлд кои го креираат организациското однесување (Child, J., 2005):

1. Вистината и лагата како професионално морално искуство

Правдата, посебно организациско моралната правда вреди да се анализира и размислува како морална вредност сметајќи ја како образец на организацискиот живот и меѓучовечките односи, за кои е неопходно да се почитуваат поради достигнување на хармонија во организацијата и друштвото како целина. Од ова произлегува дека праведноста ја зголемува правдата. А, големата правда значи раководење со моралните закони и божјите заповеди. Како етички принцип и категорија правдата се одредува како адекватна ситуациска карактеристика, која има објективност и го претставува човекот. Праведен човек пак е оној кој ја следи правдата и ги прави јасни внатрешните фактори без изобличување. Од овде праведноста лежи во основата на секоја способност, како и на моралните односи кон другите луѓе. Таа е противречност на лагата и е директно поврзана со човековото достоинство. Во институциите најприсутна е лагата за спас, која е противтежа на правдата и вистината. И овој вид на лага содржи дезинформации, шпекулации, криење на вистината како и способност да му се наштети на колегата. Во

современите организации ова се надминува со т.н. и актуелно лицемерие, кое всушност е покажување на внатрешноста, наводно преку добрата желба, лажното милосрдие, а во суштина се работи за маскирање на сопствениот порок. Ваквиот тип на принцип во високообразовните институции е се поприсутен.

2. Праведноста како професионално морално искуство

„Праведноста се разгледува од аспект на теолошко и етичко гледиште. Во етичка смисла праведноста е карактеристика на човековите односи. Таа е принцип кој ги регулира взаемните односи меѓу луѓето врз база на социјалните вредности. Нејзиното конкретно анализирање се темели на човековите правила, навики, обичаи, но и вклопувањето во друштвената или организациската заедница. Според Ролс праведноста е мерка на еднаквост и нееднаквост меѓу луѓето, впрочем луѓето треба да се еднакви во правата па дури и при распределбата на социјалните вредности“ (Edmund T, 2013). Според него социјално – економската нееднаквост не се вбројува во благодетите ако таа се достигнува по цена на ниските животни стандарди. Токму затоа тој бара во една институција или организација да работи само еден профил на луѓе и да земаат исти примања.

3. Милосрдие то како професионално морално искуство

„Милосрдие то е чувствен однос спрема другите, однос на добри желби, сочувство, жалост, љубов, хуманост. Во христијанската етика заповедта за милосрдие то е главен принцип. Во организациите милосрдие то се доживува како човечко самоусовршување. Според него се подразбираат хумани односи кон колегите, со кои ќе се развие сопственото задоволство, но ќе се подобри и организациската клима. Во организациски контекст милосрдие то е способност да се сочувствува со психичките или физичките околности на партнерот и конкурентот. Милосрдие то е подготвеност да се помогне на оној кој е во неволја и тоа не се мери само спрема сочувството туку и спрема делата. Стекнувањето на милосрдие во организацијата е трајна вештина, не само за индивидуата туку и за самата организација. Токму затоа тоа ја раѓа и толеранцијата, која не дозволува беспопштедна и конкурентна борба со потенцијалните пријатели. Конкретно во институција милосрдие то не значи делење на милостина бидејќи некогаш тоа може да биде сфатено и како потценувачки туку напротив тоа дава можност и на оној со кого се согласуваш и на оној со кого не се согласуваш да се издигне, да поработи на себе и да се поправи. Во организацијата и во работата милосрдие то е моќно оружје бидејќи најчесто ги збунува и пријателите и непријателите. Спрема емпириските сугестии милосрдие то се состои од

четири елементи: вистина, мудрост, самоорганизирање и посветеност“ (Ronald W. Rebores, W., и Angela L. 2008).

4. Моралните вредности како личен однос

„Според современите организациски искуства особините на личниот однос влегуваат во професионалната етика и се значајни за човекот не само на ниво на индивидуа туку и колективно. Содржината на овие лични односи најчесто е: љубов, семејство, дружење, пријателства и сл. Овие лични односи се значајни бидејќи се пресудни во односот на индивидуата со околината, како на пр.: потреба, интереси, однесување. Кога станува збор за љубовта и пријателството тие во организацијата се многу важни бидејќи не асоцираат само на индивидуалниот, личен живот туку напротив се мисли на љубов кон институцијата, организацијата, работата, пријателски однос со претпоставениот итн. Но, за да се постигне љубов кон работата исклучително е важно да се овозможи најпрвин таа идентификација. Поточно, идентификација помеѓу личните позитивни чувства и професионалните задачи кои во заедништво може да го овозможат персоналниот професионален развој. Организациските искуства говорат дека овој персонален професионален развој се состои од: оптимизам, храброст, неограниченост и пожртвуваност“ (Michael Fullan, M., 2003).

5. Задоволството и користа во морално професионалниот живот

„Задоволството претставува чувство кое го прати задоволниот човек. Тоа води до гаснење на физичката и психичката напнатост или желба на човекот. Задоволството претставува индивидуална реализација на човекот за сопствените интереси и цели. Од овде задоволството може: да претставува човечка вредност, да ги одреди мотивите, да го одреди начинот и хиерахијата на живеење, да биде животен смисол на човека. Во стремеж кон сопственото задоволство човекот е спремен да и противречи и на сопствената организација, истакнувајќи ја сопствената волја. Токму затоа ќе издвоиме две категории на задоволство“ (Melcher, F., M., 2007):

Етички хедонизам

Човекот не се концентрира на задачите туку на целите преку кои постигнува задоволство. Тој како работник ги исполнува само сопствените желби и воопшто не е посветен на соработниците и организацијата. Всушност гледа да го приграби задоволството за кое и другите работат. Обично ваквите вработени колегите ги гледаат само како средства за остварување на личното задоволство.

- Корист

Користа е значаен поим и состојба во професионалната етика. Најчесто се дефинира како човечки интерес, но во поглед на организацијата има поинакво гледиште, т.е. индивидуата се бори да искористи успех за организацијата. Овој вид на задоволство е поумерен од етичкиот хедонизам затоа што овде вработениот се доживува како дел од институцијата и користа ја мотивира за стекнување на заемно задоволство. Но, иако понекогаш е корисна таа сеуште не се детерминира како вештина, туку напротив кога станува збор за неа вели дека за неа треба да се постави морално ограничување.

6. Усовршувањето како морална професионална вредност

За да се согледа усовршувањето како термин и состојба, теориско-емпириските искуства укажуваат на тоа дека прво треба да се сфати совршенството. Овој поим најчесто му припаѓа на Бог, но тоа не значи дека човекот, работник не може да биде совршен. На пример во високообразовните институции наставниците треба да бидат модел за совршенство, прво за студентите, второ за општеството. „Платон и Аристотел поставуваат неколку дефинирања на совршенството кои во разработена дефинираност би гласеле: Совршенството е хармоничност, стандардизираност, оствореност, духовност и склоност на човекот за издигнување“ (Losev A.F. Takho-Gadi A.A, 1993). Токму затоа од сите горенаведени организациски принципи може да го извлечеме следниов заклучок кој се однесува на високообразовните организации: Осмислувањето на својот однос кон организацијата и вработените го дава степенот на себепознавање, надминување и остварување на личните и колективните интереси.

2.4. Организација која учи

„Без учење, мудрите стануваат глупи, со учење глупите стануваат мудри“!

Конфучие

Во високообразовните институции најпотребно е да се научи како се учи брзо, во спротивно, наместо играч, се станува набљудувач. И претходно постоеле теории и идеи за организација која учи, но во пракса никогаш немаат заживеано. Зошто одеднаш тоа е толку важно? Важни се следниве одговори:

- Во високообразовните институции информацијата е најважен организациски ресурс.
- Држејќи чекор со брзина на промените информацијата е најголем организациски предизвик.
- Потребни се се` повеќе луѓе кои се способни брзо да учат.
- Високообразовните институции кои ќе може да ги задржат најталентираните луѓе кои учат и развиваат капацитет за организациско учење се во предност.
- Деловни можности се појавуваат брзо, но исто така и исчезнуват.

Со својот опстанок, ваквите работни организации мора константно да се менуваат, а управувањето со тие промени е навистина тешко. Често се случува додека организацијата се менува во посакуваната структура, таа структура повеќе да не е потребна. „Организацијата која учи не е збир на она што имаат научено нејзините поединци“ (Kline, P., и Saunders, B., 2010).

Учењето мора да биде заедничко и искористено низ промените во организацијата и при тоа да изнудува реакции од околината. Ако луѓето во интеракција со околината имаат научено нешто, но притоа организацијата се нема променето и не го искористила тоа ново знаење, во тој случај организацијата нема научено ништо. Постои затворен однос помеѓу учењето на поединците и организацијата. Поединците со своето учење влијаат на промените во организацијата која создава нови норми, стратегиски вредности и приоритети и така влијае на поединците да учат. Организацијата која учи и потсетува на учење меѓу своите луѓе, создава размена на информации помеѓу вработените создавајќи работна сила. Ова произведува доста флексибилна организација каде луѓето ги прифаќаат

и се прилагодуваат на промените низ заедничко делење на визиите. Тоа е многу потребен процес бидејќи брзо учење значи брзо прилагодување на својата околина. Потребно е да се истакне и дека водството е она кое може да ја преобрази организацијата во организација која учи. Под водство се подразбира и улогата на сите нивоа на менаџери и неформални водачи (Yukl, A., G., 2012). На водачите мора да им биде јасно кои цели сакаат да ги постигнат и притоа да имаат позитивен став кон промените кои се неминовни. Водачите стануваат учители и помагачи кои ја развиваат хоризонталната комуникација. Хоризонталната комуникација настојува да биде мрежна, се одлучува тимски, се работи тимски, а тимски се превзема и одговорноста. Природниот резултат е тоа што контролата се поместува од менаџерите кон неменаџерите. При тоа не се губи менаџерскиот статус и улога, тие и понатаму ги даваат насоките во организацијата, но добиваат и помош во однос на контролата.

„Насоки за постигнување и одржување на организацијата која учи:

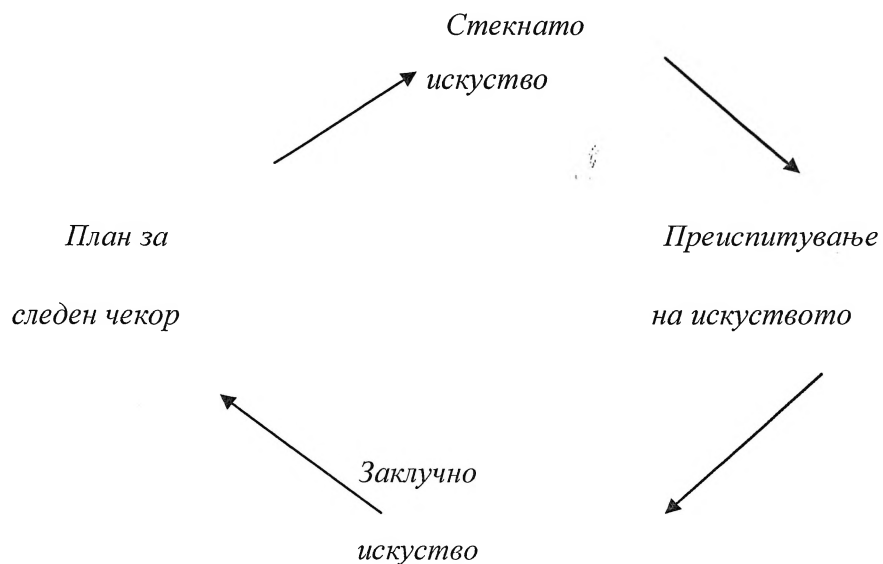
Организациската политика и структура мора да дозволи создавање на промени кои се резултат на активноста на поединците. Тоа имплицира дека поединците имаат слобода да прашаат, јавно да ги дискутираат прашањата и да го изразат впечатокот околу она што се случува.

- Организацијата мора да бара и да бележи повратни информации од околината, поставувајќи прашања на луѓето и организациите со кои таа работи. Треба да се има во предвид дека и организацијата може да ја промени околината, но најпрвин треба да ја проучи.
- На поединците мора да им се дозволи флексибилност во она што го работат.
- На поединците мора да им биде дозволено да размислуваат за работите самостојно и сами да доаѓаат до заклучоци. Импликација е дека често може да се дојде до расправи, несогласувања и конфликти, но тоа мора да се толерира и решава конструктивно, со што од тоа би можело и нешто да се научи.
- Мора да биде јасно дека поединецот со своето знаење е најважна вредност за организацијата, која во потполност треба да се искористи.
- Сите мора да бидат вклучени во учење, не само менаџерите.
- Градењето организација која учи е процес кој не престанува, а не еднократност.

Не смее се да биде засновано на информациската технологија, таа е моќен инструмент на комуникација, но често знае и штетно да влијае на организациската припадност. При учењето, разговорите во живо се многу поефикасни.“ (Phillip C. Schlechty, 2009)

Учењето кое организацијата мора да го усвои мора да биде (Argyris, C., и Schon, A., D., 1995):

1. Насочено на проблемот;
2. Циклично, во смисол стекнатото знаење да се надополнува низ неговата структура и да се поврзува со нови знаења. Цикличното учење може да се претстави на следниот начин:



слика 1: Циклично учење

3. Учење преку работа;
4. Заедничко учење;
5. Свесно учење;
6. Повеќе страни учење – кога постои доволно разлика во мислењата на поединците;

Често се спомнува и организација која учи на дејствување. Тоа е пристап на учење каде се до првото дејствување нема ни одговор. Учењето се изразува на поединците како раст во

четири димензии (не подеднакво, тоа зависи од ситуацијата): физичко, емоционално, интелектуално и креативно/генеративно. Можеби е потребно да се објаснат првите две учења: физичките димензии се однесуваат токму на физичките способности на поединците, додека емоционалната димензија се открива низ способноста за негување на меѓучовечките односи. Културата во ваква организација најчесто е силна и има типични вредности и обележја:

- Целината е поважна од деловите, а границите меѓу деловите се минимализираат.
- Владее рамноправност.
- Се почитува подобрувањето и прилагодувањето.

Важен елемент на организациската култура во целата приказна е организациската клима. За организацијата да биде способна за учење, во неа мора да владее клима која го поддржува тоа учење.

„Фактори кои влијаат на сето тоа се:

- Постоење на причини и цели со кои може сите да се сложат. Јасно дефинирана цел на секоја задача.
- Доволна автономија на секој поединец, тим, оддел и самоконтрола, организација на работата, учењето и одлучувањето.
- Советување на поединци: информираност, вклучување и одлучување кое има влијание на него, изразување на мислење, охрабрување и изнесување на идеи. До сега е проценето дека се користи само 20% од способноста на вработените.
- Поединците знаат дека нивните идеи ќе се разгледаат внимателно и сериозно ќе се сфатат како вреден допринос.
- Меѓучовечки односи: луѓе полни доверба, разбирање, хумани, меѓусебно согласување, решавање на проблеми.
- Почитување на индивидуалност: меѓу останатото на поединецот треба да му се дозволи да учи онака како најмногу му одговара.
- Повратни информации и награди: ставање акцент на грешките, постојана контрола со која се покажува грижа за работата, наградување на добрата работа, но и наградување за учење.
- Информациски пристап: пишани и вербални, успешни, спремност за делење информации.

- Искористување на приликата за учење и развој како осигурување на потребните ресурси.
- Доволно време за темелно учење и време за зацврстување на знаењето.
- Сите вработени мора да знаат како организацијата работи.
- Потсетување на креативно мислење и прифаќање на нови поединечни однесувања“ (Desmond, T., 1996).

Од погоре наведеното се гледа дека организациската клима која се базира на учење е складна со McGregorovata теорија или теорија Y (Gill, R., 2011). Поттикнување на организациското и поединечното учење има повратно влијание на организациската култура и мотивираност, луѓето се повеќе се мотивирани за работа, подобрена е интерперсоналната комуникација, луѓето се флексибилни и креативни, тимовите работат подобро и меѓусебно се поврзани, подобрен е односот со јавноста, имиџот е угледен. Јасно е дека организацијата која учи е подложена на повеќе трошоци. Но, таа организација е поефикасна. На ваквата организација може да и претстои и неуспех и тоа од две причини: први се луѓето, прашање е колку луѓето се спремни да преминат на ваков начин на работење. Пример се високообразовните организации кои имаат голем број на вработени кои се со недокомплетирано образование, во однос на стекнувањето универзитетски титули. Втората причина произлегува од применувањето на нови насоки, креативни идеи и нови пристапи во решавањето на проблемите. Овој ризик едноставно мора да се прифати. Јасно е дека во турбулентните околина организацијата која не учи не може да опстане, а организацијата која учи има добри можности да преживее доколку ги имплементира иновациите кои се плод од ова учење. Овој ризик може да се намали доколку се надгледува учењето бидејќи тоа е заедничко учење и неговата контрола е она што прави разлика меѓу организацијата која учи и онаа која само го поттикнува учењето меѓу вработените. Често може да се учи и од другите, пример за тоа се јапонските високообразовни организации, нивните менаџери ги испраќаат во други земји каде тие собираат искуства, поставуваат прашања и бараат нови идеи (Quinn, N., C., 2014). Но, никогаш не смее да се претерува со идеите, учењето не смее да стане причина само за себе. Ако премногу се става акцент на учењето во организацијата, а останатата работа често може и да се запостави, при што не се добива ништо. Со овие факти се доаѓа до заклучок дека организацијата учи индиректно преку своите вработени. Скоро во секој кодекс на однесување стои правилото дека вработените се должни своите знаења од обуките да ги

пренесат и применуваат во својата институција. На тој начин институцијата може да го доживее својот професионален развој и да се издигне на ниво кое одговара на ниво на обученоста и интелектот на вработените. Во високообразовните институции процесот на доживотно учење е дел од организациската програма бидејќи тоа е еден од приоритетите на овие организации. Доживотно учење и пренесување на истото е тајната на секоја високообразовна институција.

2.5. Важноста на Кодексот на однесување во организацијата

„Кодексот на однесување во високообразовните институции е неминовна потреба бидејќи тие се повеќе обединети членки кои имаат своја автономност и мораат сами да го воспостават својот ред на професионално дејствување“ (Braxton, M., J., и Bray, J., H., 2012). Кодексот на однесување како пишан документ директно влијае врз организациското однесување и организациската клима бидејќи тој е главниот кој ги пропишува законските правила на дејствување. Кодексот на однесување е тип на саморегулаторен механизам. Другите највообичаени механизми за саморегулирање ги опфаќаат сигурноста на квалитетот и други системи на сертифицирање, набљудувачки (чуварски) механизми, прирачници за интерно владеење итн. Сигурноста на квалитетот вклучува надворешна агенција којашто обезбедува сертификација, некои организации често дејствуваат како набљудувачи (чувари), „именувајќи ги и потценувајќи ги“ или „именувајќи ги и фалејќи ги“ оние што не се придржуваат, односно оние што не се придржуваат најдобро кон дадени стандарди (Strike, A., K., и Haller, J., E., 2005).

Кодексите на однесување можат да се најдат под различни имиња, како што се етички кодекс, етичка повелба, стандарди на извонредност, стандарди на одговорност и сл. Една од највпечатливите дефиниции за објаснување на значењето на кодекс е следнава дефиниција:

Дефиниција

Кодексот на однесување е доброволна спогодба меѓу вработени индивидуи или неколку организации со заеднички интерес/влог, во однос на специфични саморегулаторни принципи и/или стандарди за одредено однесување, којшто ќе ја води и обврзува секоја од овие индивидуи или организации и е изработен преку процесот на соработка.

Во суштина, кодексот го карактеризираат неколку елементи што го прават различен од другите типови саморегулаторни механизми:

- „Доброволна спогодба што значи дека организациите кои што се согласиле да го изработат, се придржуваат кон него според своја слободна волја. Ако некоја организација решила да не учествува во неговата изработка, може да реши да потпише посебен кодекс

во подоцнежна фаза или да им се придружи на други групи коишто изработиле различен кодекс.

- Кодексот се потпишува меѓу неколку организации со заеднички интерес/влог. Ова значи дека постои главна група организации кои што имаат заеднички интерес поради кој се здружуваат и се мотивираат за изработка на кодекс. Мотивациите можат да бидат различни“ (Parker, M., 1998).

Конкретно во високото образование кодексот се изработува на ниво на Универзитет, а тој ги вклучува сите негови факултети. Кодексот е всушност пишан законски документ кој има за цел да ги обедини вработените, но и самата институција.

Од друга страна кодексот има голема улога бидејќи преку него организациите можат да посакаат да ја зголемат свеста кај јавноста за принципите на нивната работа (на пример, организациите за права на децата сакаат да ги промовираат своите вредности: почит, рамноправен третман, интегрирање).

Интересите можат да бидат и поконкретни и да водат кон видливи резултати. На пример, кодексот може да се изработи за поддршка на создавање бренд, да го олесни подобро финансирањето, да ги зајакне интерните структури на владеење, да ја разликува групата од други мрежи или да развие механизми за сертификација на организациите. Консеквентно на тоа, стандардите или принципите што ќе се воспостават, ќе бидат специфични и според карактеристиките и мотивациите на групата.

- Принципите и стандардите запишани во кодексот се саморегулаторни, што значи дека самите организации ја преземаат улогата да ги развиваат и да се раководат според истите. Саморегулаторниот карактер на кодексите исто така претпоставува постоење „самосертифицирачки“ механизми за усогласување со кодексот, т.е. организациите развиваат свои механизми за усогласување и често спроведуваат ревизија на тоа како се применува кодексот или таквото овластување му го доверуваат на некое тело. Но, сепак, за да биде сигурна дека постои соодветно олеснување и неопходна стручност при создавањето на одредбите групата може да донесе надворешен експерт за да го води тој процес.

- Одредбите од кодексот можат да имаат различно дејство врз членовите. Тие можат да служат само како насока за нивното општо однесување и затоа можат да бидат само во

форма на општи принципи. Одредбата може да постави извесни стандарди на однесување и со тоа да биде обврзувачка за организациите. Членовите треба да превземат извесни чекори за да се усогласат со нив и да ги постигнат стандардите што ги усвоиле.

- Важно е кодексите да се изработат преку процес на соработка меѓу организациите што нашле „заеднички влог“ и сакаат да го зацврстат тоа со таков документ. Иако некои организации му се приклучуваат на кодексот во подоцнежна фаза, организациите што го иницирале процесот се тие кои што учествуваат во обликувањето на текстот на кодексот. Ова помага кодексите да ги рефлектираат вистинските мотивации на членовите, да постигнат консензус за принципите или стандардите што сакаат да ги промовираат за да се зацврстат во својата работа и да обезбедат обврски за сите членови. Всушност, бројното учество е единствениот метод што гарантира успешна изработка и имплементација на кодекс.

Организациите изработуваат кодекси зашто се уверени дека ќе имаат некаква корист од нив. Користа може да се резимира како:

Посилна, поживотоспособна, ефикасна организација преку подобрена одговорност, транспарентност и внатрешна менаџмент-перформанса.

Кодексите вообичаено вклучуваат норми или промовираат принципи за тоа како треба да владее со граѓанските организации, коишто им помагаат на организациите во подобрувањето на нивниот менаџмент, одговорност, транспарентност и организациска ефикасност. Кодексот на однесување може да го подобри кредибилитетот кај финансиерите или партнерите на организациите. Овие документи сигнализираат поголема одговорност и транспарентност и приврзаност кон одредени вредности кои што се споделуваат меѓу донаторите и јавноста. Кодексот исто така позитивно ги истакнува оние граѓански организации кои што го потпишале документот за разлика од другите. За усогласеноста со стандардите може да се комуницира во секоја кампања за собирање финансии и да помага при мобилизирањето на изворите. Со цел придржување кон кодексот, граѓанските организации наметнуваат постапки кои што ја промовираат одговорноста и со тоа ги оневозможуваат измамите и злоупотребите во рамките на граѓанскиот сектор. Со јакнењето на јавната свест во однос на одговорноста на

граѓанските организации, со кодексот тешко можат да останат неоткриени организациите што вршат злоупотреба. Подобреното однесување на организациите очигледно помага при подобрувањето на имиџот на нивниот потсектор и влијае врз развојот на позитивната слика на секторот во целина. Имајќи предвид дека кодексите се донесуваат по пат на соработка, самиот процес придонесува кон создавање кохезија меѓу граѓанските организации. Кодексот на однесување може да спречи некои форми на интервенирање на Владата во работите на секторот. Ако граѓанските организации ја превземат одговорноста за добро раководење на организациите во секторот, можат да ја елиминираат потребата од прегломазната регистратива чијашто цел е да го регулира интерното раководење со прашањата во најситни детали.

Често се зборува дека процесот на донесување на кодексот на однесување е еднаков, ако не и поважен од самиот текст на кодексот. Овој заклучок природно произлегува од концептот на кодексите како документи коишто ги одразуваат заедничките вредности на една група и коишто претпоставуваат учество во процесот на нацрт и поддршка. Процесот на изработка на еден кодекс ќе се разликува во зависност од типот на кодексот што го усвојува групата. Колку поголема усогласеност се очекува, толку е попотребно и побројно учество.

Трите прелиминарни фактори што влијаат врз изработката на кодексот и коишто на извесен начин го гарантираат неговиот успех се: (Кодекс на однесување како саморегулаторен механизам, 2010)

1. Идентификување група на граѓански организации на коишто се однесува кодексот

Цивилниот сектор е разнообразен и организациите што го претставуваат имаат различни влогови и интереси. За еден кодекс да биде успешен, потребно е постоење препознатлива група организации со заеднички карактеристики и интереси коишто ќе го изработат и ќе го применуваат кодексот. Критична маса којашто стигнала до точката на која можат да ги формулираат причините и целите на изработката на кодексот. Затоа е неизбежна некаква форма на „членство“ за да се постигнат видливи резултати. Како последица, иницијативите на граѓанските организации на ниво на потсектори (како, на пример, организации за заштита на околината или на децата) општо земено биле поуспешни во изработка на кодекси од иницијативи на ниво на сектори. Кога се трудат да

изработат кодекс за „целиот граѓански сектор“ иницијаторите треба да бидат свесни за ограничувањата на сеопфатниот пристап (на пример, тоа најверојатно би бил декларативен документ и помалку веројатно е дека ќе постигне конкретни резултати кај оние што го потпишале).

2. Стремеж и верба во идејата како и поконкретен заеднички интерес што ја држи групата заедно

На почетокот, за групата е важно да иницира процес за определување на специфичните мотивации коишто се движечка сила што стои зад изработката на кодексот. Тие треба да решат дали идејата и вербата се доволно созреани за да се почне со овој процес. Ова, исто така, се однесува на прашањето дали сите членови ги споделуваат истите вредности и визии за процесот и резултатите. Ако мотивацијата не е доволно јасна, на организациите ќе им биде тешко да се согласат за типот на кодексот или за спроведувањето на одредбите. Колку повеќе заеднички интереси се дефинираат, толку повеќе кодексот ќе постигне видливи резултати.

3. Сопственост

Чувството на членовите во групата дека процесот и документот е нивен потекнува од нивното сопствено уверување коешто е рефлектирано во текстот.

Кодексот е „доброволна спогодба“ што значи дека организациите сами решаваат дали ќе се придржуваат кон некој кодекс и дали ќе се усогласат со неговите одредби. Затоа е важно организациите да го разбираат кодексот што го усвојуваат и да веруваат во него. Кодексите треба да се донесуваат интерно. Не треба да бидат наметнати, иако можат да бидат поддржани од трета страна.

Токму организациите што се засегнати и коишто се дел од процесот треба да ја диктираат неговата содржина. Ако сакаме кодексите да се имплементираат ефикасно, важно е да постои експлицитна верба во групата дека проблемите можат да се решат со усвојување на кодексот и дека нивните гледишта ќе бидат застапени во процесот.

Како дополнување на овие фактори постојат и други прашања (Заеднички карактеристики на доброволниот кодекс), што треба да се разгледаат за процесот да биде успешен, а кодексот да се имплементира ефективно. Граѓанските организации мора да се спогодат за целите на кодексот. Кодексот може да биде донесен имајќи ја на ум различната корист и

тоа фундаментално ќе влијае врз неговата содржина. Важно е да не се избрзува со овој процес и изработката на кодексот да не се одвива на брзање пред да се има силно заедничко разбирање и согласност за целите и очекувањата во текот на процесот на изработка, имплементација, како и за ресурсите коишто треба да бидат инвестирани. Очекувањата, обврските и основните правила се поврзани со содржината и процесот за кои треба да постои групна согласност за сите членови да знаат зошто се изработува кодексот, што ќе биде преземено, како ќе тече процесот, кои се нивните обврски итн. Што се однесува до процесот, кога размислуваат за изработка на кодекс на однесување, иницијаторите треба да идентификуваат кои други организации се согласуваат со целта да се изработи специфичен документ и да се креира група организации што ќе бидат впишани во него. Групата исто така се согласува да го довери самото пишување на кодексот на помала работна група или да покани надворешен експерт или фацилитатор за да го води процесот и да обезбеди потребно знаење за нацрт-одредби коишто се специфични за групата.

Последново е навистина препорачливо во случаи на кодекси што треба да воспостават стандарди. Меѓутоа, процесот мора да обезбеди бројно учество и консултација на сите членови во текот на изработката. Колку повеќе учества, толку секоја организација-членка подобро ќе се усогласи со кодексот кога ќе биде готов. Учесството во процесот е од клучно значење. Организациите обезбедуваат скапоцен придонес, тоа ја обезбедува нивната приврзаност и подоцнежна усогласеност, а самиот процес може да го зголеми нивното знаење во позитивна практика. **Отвореноста и транспарентноста** се исто така „императив“. Организациите треба да овозможат процесот да биде отворен за сите заинтересирани страни и секој да има пристап до сите информации, воедно да обезбедат и повратна реакција. Слободниот проток на информации треба да биде овозможен за сето времетраење на процесот. Една работа што треба да се разгледа како група е дали и до кое ниво да се **ангажираат донаторите во самиот процес**. Одлуката многу зависи од почетната цел на кодексот, но ако тој се користи како „алатка за кредибилитет“ тогаш кодексот бара повратна реакција од донаторите. Од друга страна, пак, групите можат да го држат процесот независен од каква било форма на влијание однадвор. Меѓутоа, можат да превземат активности за промовирање на одредбите од кодексот кај други, вклучувајќи ги и донаторите, за да го подобрат својот профил и да го објаснат значењето на работата на организациите.

Конечно, кодексот никогаш не се владува на камен. Тој е **динамичен документ** на којшто треба да се наврќаме одвреме-навреме како што групата собира поголемо искуство или како што се менуваат внатрешните и надворешните околности. Генерално, групите исто така можат да се согласат да пропишат и процес на евалуација во документот со кој кодексот се ревидира на секои неколку години и да се доработува за да ги задоволи потребите подобро. Откако групата ќе ги идентификува членовите, таа треба да се согласи за посветувањето на времето на изработката и треба да го започне процесот на идентификување на прашања што треба да бидат покриени од кодексот. Во суштина, организациите треба да се **согласат за содржината**:

- Основни вредности што ќе бидат промовирани од кодексот;
- Типот на кодексот и специфичните одредби што ќе бидат опфатени;
- Механизми на спроведување што ќе обезбедат придржување кон кодексот.

Сите елементи во содржината се поврзани еден со друг и организациите треба да се согласат околу нив на самиот почеток. На пример, ако организациите одлучат да имаат повисоки стандарди на однесување, исто така ќе мораат да размислат за типот на кодексот, механизмите на спроведување потребни за имплементацијата и да согледаат како тие ќе дејствуваат врз процесот и имплементацијата. На пример, некој тип кодекс може од членовите на групата да бара да се согласат со дополнителни мерки за усогласување на стандардите и да се подложат на ревизии од страна на друга група. Ако членовите не се подготвени да превземат таква обврска, тогаш групата може да реши да развие пониски стандарди на почетокот, но да го разгледа и да го ревидира кодексот по извесно време за да одреди како да се продолжи понатаму.

Како дополнување на содржината на организациите мора да им биде јасно **што е потребно за кодексот да стапи во сила**. Често пати има потреба организациите да превземат дополнителни чекори по усвојувањето на кодексот за да ја обезбедат неговата имплементација. Ова особено важи во случаите на кодекси коишто содржат конкретни стандарди како оние што ја предвидуваат потребата организациите да ги ревидираат својата внатрешна структура и функционирање и нивното усогласување со стандардите. Некои групи развија едукативни програми или понудија приспособена помош за членовите за да ги поддржат во процесот на имплементацијата на кодексот. Едукацијата треба да ги опфати сите членови на персоналот и управните одбори, бидејќи тие се оние што ќе ги применуваат одредбите од кодексот во практика. Бидејќи кодексите се изработени и се специфични за поделни групи треба да има толеранција и за други постоечки кодекси,

дури тие да се и со слични одредби. Важно е да се запомни дека основното јадро на вредности и заеднички мотивации се оние што ги зближуваат групите и ги иницираат да изработат кодекс. Меѓутоа, групите што изработиле кодекси можат да посакаат да **привлечат други организации** да го усвојат кодексот и да се усогласат со неговите принципи. Ова може да биде од особена важност во случај на иницијативи кои целат кон повисоки стандарди на однесување на поширока група организации. Паралелно на тоа, можеби ќе затреба организациите да **го промовираат кодексот** во јавноста и меѓу донаторите, особено ако се стремат да го подобрат својот јавен имиџ или ако сакаат да ја рашират свеста за своите вредности. Кога станува збор за тоа, тогаш основната иницијативна група треба да развие и план за тоа како да се донесат и други организации, какви активности се потребни за промовирање на кодексот и како да се поддржат новите членки при усвојувањето и примената на одредбите.

И, што е важно, процесот на изработка и имплементација исто така бара **човечки и финансиски ресурси**. На членовите треба да им биде јасно колку ќе трае процесот, кои ќе бидат потребните активности што треба да се спроведат и колкави ќе бидат трошоците. Проектот треба да биде придружен со финансиски план. Важно е организациите и донаторите однапред да ги планираат ресурсите за имплементацијата ако сакаат кодексот да биде спроведен ефикасно (особено во случајот со стандардите).

Прашања коишто треба се замат во предвид при создавањето на Кодексот

- Постои ли основна група организации со заеднички вредности и влогови?
- Дали сите учесници имаат унифицирано сфаќање на прашањата „зошто“ и „како“?
- Кој ќе го олеснува процесот?
- Дали постои водство со задолженија?
- Кој ќе го пишува кодексот?
- Постојат ли експерти за содржината на кодексот или дали има потреба од надворешен фацилитатор/експерт?
- Дали целите, очекувањата и основните правила за учество се јасно наведени и дали за нив постои претходна согласност?
- Дали постојат доволно средства за поддршка на процесот или план за добивање на истите?
- Дали сите учесници се вклучени во неговата изработка во секоја фаза?
- Дали процесот е транспарентен и отворен?

- Дали има воспоставен проток на информации за процесот?
- Дали има решеност за креирање консензус (за принципи, препораки, стандарди, механизми за обезбедување и усогласеност)?
- Како се инволвирани донаторите?
- Дали постои план за добивање поширока поддршка за кодексот?
- Дали постои план за тоа како да се промовира кодексот?

2.5.1. Видови кодекси

„Генерално, кодексите се донесуваат од страна на различни групи чии што мотивации, цели и техники не се секогаш исти. Затоа и кодексите се донесуваат во различни форми. Анализата на различни видови на кодекси укажува дека, во повеќето случаи, основните карактеристики на одреден кодекс можат да се идентификуваат преку следниве четири критериуми:

- Општи цели и намена на кодексите;
- Типови кодекси: декларативни или обврзувачки;
- Карактеристики и барања во процесот;
- Присуство и/или типови механизми за спроведување за да се обезбеди усогласеност.

Врз основа на овие критериуми, кодексите може да се групираат во следниве три вида: **декларативни кодекси, насоки и стандарди**. Притоа, треба да се напомене дека многу малку кодекси припаѓаат целосно во едната или во другата категорија. Овие насоки се само индикативно дадени како аналитичко помагало за оние организации кои одат во насока да развијат сопствен кодекс на делување.

Пред да се разгледа кој вид кодекс е најпогоден, клучно е организациите да бидат начисто со тоа која е **главната цел** за изработка на кодексот и со **специфичните резултати или придобивки** што се посакуваат. Целта и резултатите ќе одредат дали одредбите ќе бидат повеќе од декларативна природа или ќе наметнуваат и извесни обврски за организациите, дали ќе има потреба од посилни механизми за спроведување или не. Натаму, тоа ќе ги дефинира методологијата и процесот на изработка на кодексот - нивото на ангажираност на организациите, потребата од надворешни експерти за олеснување на процесот, нивото на бараните средства и нужноста за превземање активности за следење за да се обезбеди усогласеност. Ако организациите се стремат кон **видливи резултати**, вообичаено ќе треба да изработат **поспецифични одредби** за да обезбедат поефикасна имплементација на кодексот. На пример, целта на кодексот може да биде поефикасно собирање средства со понуда на јавна гаранција дека претплатничките организации ги имплементираат активностите на иста линија со нивната мисија и врз принципи на добро владеење. За да го постигне ова, групата треба да изработи кодекс со специфични стандарди за интерно владеење и извештаи. Исто така, тие треба да креираат и механизам за спроведување и уверливи индикатори за да обезбедат придржување кон одредбите на организациите. Можат да земат во предвид и ангажирање експерт по прашања на владението за да им помогне во нацрт-одредбите базирани врз потребите на групата и да направат план за

следење на активностите (приспособена техничка помош, едукација итн.) за да можат членовите да ги приспособат своите документи во согласност со кодексот.

Од друга страна, пак, организациите можат да имаат за цел само да ги промовираат основните принципи и вредности коишто се заеднички за нивната група. Целта е јавноста и донаторите подоцна да имаат зголемена свест за тие вредности и за начинот на функционирање на организациите. За да го постигнат ова, тие можат да изработат декларативен или кодекс-водич што ќе ги нагласува тие принципи и да ги планираат промотивните активности.

Без оглед на тоа каков став ќе заземат организациите, ако целта и очекуваните резултати се јасни уште од почеток и ако постои консензус за тоа како тие треба да се достигнат, тогаш има поголема можност кодексот да го рефлектира сето тоа, а резултатите да бидат постигнати.

Декларативни кодекси

Декларативниот тип на кодекс кај нас најмногу се користи и се спроведува во образовните институции. Како што укажува и самото име, овие кодекси ги декларираат вредностите и водечките принципи на една група граѓански организации. На овие тврдења може да се гледа како на опис на нивниот *modus operandi*, т.е. на тоа што сакаат да го постигнат и кон какви вредности и процеси тежнеат. Ова е **најмеката форма на однесување**, не оди подалеку од општа декларација и **нема казни за непридржување**. Целта на декларативните кодекси е да декларираат дека организациите се заедно и дека имаат некои заеднички вредности. Но, овој кодекс не претендира да обезбеди сертификат за заинтересираните или донаторите. Декларацијата може да се користи како порака до владите: реафирмација на правото на слободно собирање, како и почитување на човековите права, слободи и заедничките добра. Иако овие кодекси ги дефинираат принципите кон кои треба да се стремат сите негови членови, целта на овие кодекси е да се најде минимум заедничка основа тие да се користат како контролен механизам од кој било вид. Нивото на детали може да варира од организација до организација.

Принципите на добра практика на Европскиот центар за фондации од друга страна, пак, не само што ги наведуваат вредностите кон кои членовите се стремат, туку наведуваат и поконкретни принципи како што се усогласеноста, владението, политика на информираност, оперативни програми и програми за поддршка, домаќинско работење, доставување податоци за работењето, мониторинг и соработка. Овој тип кодекс најмногу се користи од хетерогени групи на организации коишто се собираат за да оформат лабава

мрежа, а сепак сакаат да ја декларираат заедничката цел. Тоа може исто така да биде првиот чекор за креирање кохерентна, добро развиена чадор-организација. На пример, ако групата е прилично голема, обично е тешко да се најде заедничка основа. Така, процесот на усвојување декларација и спогодба за основните принципи може да им помогне на организациите во определувањето на таа заедничка основа што ги здружува. На организациите-членки им е потребно соодветно ниво на информации за декларативните кодекси зашто тоа бара нивна приврзаност и согласност. Декларативните кодекси, генерално, немаат механизми за спроведување и загубата од неусогласеноста не е директна“ (Armstrong, С., 2004).

Високообразовните институции имаат изработено кодекс на однесување кој е наменет за вработените, но и кодекс на однесување за студентите. И двата документи ја имаат истата важност да се воспостави ред и насоки во однос на доброта на институцијата и поединецот како нејзин корисник.

Стандарди

Стандардот претставува вид документ кој е подготвен со претходен консензус и е усвоен од страна на веќе признато тело. Со него се обезбедуваат точно прецизирани правила, упатства и карактеристики за определени активности или резултати од истите. Нивна цел е постигнување на оптимален степен за уредност во определено подрачје. Стандардите како пишани правила може да се однесуваат на различни области и сектори. Исто така, многу често тие може да претставуваат начин со кој може да се опишат методите на мерење и испитување или да се воспостави заедничка терминологија во рамките на еден специфичен сектор. Во секој случај стандардите се договорен начин за извршување на одредени правила. Кога веќе стандардите ќе бидат обмислени и создадени како постоечки документ тие влегуваат во сила и треба да бидат почитувани. Во нашата држава стандардите се уште се на ниво на доброволна примена и се базирани врз основа на искусвени резултати и практики. Конкретно во високото образование постои стандардот за квалитет кој би требало да биде главниот двигател на образовниот процес. Во секој случај почитувањето и применувањето на стандардите значи развој во одредена дејност.

Насоки

Насоките се документ кој детално ги опишува активностите и задачите кои треба да се вршат според предвидениот план за работа во одредена организација. Овој документ содржи писмени процедури, упатства, урнеци, формулари и се почесто прирачници. Кога станува збор за високото образование една од актуелните насоки која е поставена и во

Законот за високото образование е насоката, односно водичот за евалуација на високообразовните институции.

2.6. Менаџмент и менаџер во организацијата

Менаџментот е создавање и одржување на систем. Компаниите зависат од можностите на менаџерите да постават визија на организацијата и да постават клучни цели. „Менаџментот како процес со кој се обезбедува ефикасно остварување на поставените цели, претставува една од најважните човекови активности“ (Wong, K., h., и др., 2014). Тој, во основа, овозможува да се обезбеди координиран пристап во работењето, преземање на акции со кои на секој поединец во процесот на работењето ќе му се даде прилика да го даде својот максимален придонес, а со тоа многу поуспешно да се извршат задачите на определена група или организација. Менаџментот се однесува на мали, големи, профитни и непрофитни организации, на стопански претпријатија, нестопански институции, органи на власта, односно на секоја организациона форма во која поединците, работејќи заедно, извршуваат определени задачи и остваруваат утврдени цели. Тој е многу важна функција во работењето и универзална активност која има соодветна содржина, принципи на примена и функции кои се остваруваат. Со оглед на ширината на примената на менаџментот, различните пристапи во гледиштата на неговите функции, принципи и содржина, а имајќи го предвид неговиот карактер, од многубројните дефиниции за менаџментот, овде се изнесуваат само некои кои ќе овозможат да се сфати суштината и значењето на менаџментот како основа за неговата примена во работењето. Некои од веќе познатите дефиниции, менаџментот го дефинираат како процес, серија на постапки или насочувања на акциите во правец на остварување на дефинираната цел (Shuklev, B., 1998). Други пак дека менаџментот има организациона улога, поставување обврски, одговорности и односи. Како и да е традиционално, поимот менаџмент се однесува на активностите (а често и на групи луѓе) вклучени во извршувањето на четирите општи функции: планирање, организирање на ресурсите, водење на работите и контролирање и координирање. Слично гледање е дека менаџментот е работа која треба да се направи со помош на други, односно дека менаџментот значи поддршка на работниците во реализацијата на нивните напори да бидат продуктивни членови на организацијата и на општеството. За многу вработени под поимот менаџмент се подразбира група луѓе (работници - извршители или други менаџери) кои се првенствено одговорни за донесување одлуки во организацијата (McNamara C., 2003). Врз основа на изнесените дефиниции кои се многубројни и дадени од различни гледишта, можат да се извлечат следните заедничките елементи на менаџментот :

- менаџментот претставува универзален процес на ефективно и ефикасно извршување на работите со помош на други луѓе,
- ангажирање на ресурсите за остварување на однапред дефинираните цели. Слична дефиниција изнесува и Грифин кој вели дека менаџментот е збир на активности (вклучувајќи го планирањето и донесувањето одлуки, организирањето, водењето и контролата), управувањето со средствата (човечки, финансиски, физички и информатички) со цел да се остварат поставените цели на ефикасен и ефективен начин (Army War College, 1995).

Менаџментот, без оглед на бројните пристапи за негово објаснување, може да се подели на:

- административен и оперативен менаџмент;
- врвен менаџмент, среден и менаџмент на пониско ниво.

Административниот менаџмент во поголема мера се занимава со планските и организациските функции на ниво на систем или организација на менаџментот, а помалку со останатите. Оперативниот пак во поголема мера се занимава со функциите на менаџментот кои се однесуваат на организирањето и непосредното извршување на активностите со кои треба да се остварат поставените цели. „Врвниот менаџмент се грижи за подготвувањето и ја води политиката со која се насочуваат активностите за остварување на поставените цели и одржува комуникации и контактира со надворешната околина. Активностите на врвниот менаџмент се насочени кон остварување успех или постигнување резултати на подолг рок, создавање клима и градење добри меѓусебни односи во средината во која работат“ (Kamauff, J., 2009). Група автори сметаат дека средниот менаџмент се грижи за спроведување на утврдената политика и за успешно работење на пониските организациони нивоа. На ова ниво на менаџментот се развива индивидуалната иницијатива и размислување за реализацијата на политиката и директивите на врвниот менаџмент, се врши ревизија на поставената политика, се предлага нова како и начините за остварување на дадените цели. Менаџментот на пониско ниво се грижи за конкретното извршување на политиките и за остварување на поставените цели на организационите единици преку процедурите поставени од средниот и врвниот менаџмент. На ова ниво на менаџмент се следи извршувањето на планските задачи и се градат човек - човек односи. Во ваквата хиерархиска поставеност на нивоата на менаџментот треба да се истакне дека со исто значење и ангажираност на носителите на

акциите не се остваруваат функциите на менаџментот (Cassidy, C., Kreitner, B., VanHuss, S., 2014).

„Комплексот на функции, кој во еден организациски систем (институција, фирма, компанија, претпријатие, установа или друг организациски систем) е задолжен за дефинирање на целите, определување на патиштата за достигнување на целите и водење кон остварување на тие цели, односно за управување е менаџментот“ (Rijavec, M., 2004). Менаџментот во образовна институција подразбира: управување, раководење, водење и контролирање. Овој менаџмент може да се класифицира како: образовен менаџмент и педагошки менаџмент. **Ускладувањето на материјалните, човечките и другите потенцијали во воспитнообразованиот процес треба да се остварат оптимално за да се остварат и организационите цели.**

Управувањето во една високообразовна институција подразбира обликување на внатрешното и надворешното опкружување за ефикасно функционирање и водење на институцијата кон остварување на целите. За да се обликува пак горе наведеното опкружување во преден план треба да биде функционално планирањето во организацијата. **Планирањето** е вовед во селектирањето на намерите и целите, а воедно и прва активност за успешно спроведување на наведеното.

Три чекори за добро планирање:

1. Кои цели треба да се следат?
2. Како треба да се постигнат тие цели?
3. Како да се обезбедат и искористат ресурсите?

„Функцијата **планирање** одредува кое ниво треба да го постигне организацијата, колку ќе биде успешна и кои стратегии ќе ги користи.

Организирањето и екипирањето е функција која ја уредува улогата на поединецот во организациската структура. Менаџерска функција која мора да ги идентификува потребите за работна сила, да има увид во профилот и квалитетот на кадарот што е на располагање,

вработување на нови работници, селекција на работата итн. Заради ефективно извршување на посакуваните цели на организацијата.

Водењето претставува ефективно средство за мотивација на подредените, избирање на ефективен канал за комуникација и решавање на конфликтите во менаџерските акции. Водењето подразбира менаџер кој ќе користи моќ, визија, комуникациски вештини, убедување.

Контролирање е функција која создава мерки и активности кои треба да го осигураат остварувањето на планот. Оваа функција е главен инструмент за оценка на успешноста во остварувањето на плановите“ (Кралев, Т., 2005).

Воспитнообразовната институција треба да обликува и почитува социјални норми. Наставниот кадар е морален посредник кој мора често да донесува правилни одлуки за моралните вредности, наспроти неморалните. Образовната етичка дилема не е избор помеѓу правилното и неправилното, туку избор помеѓу две правилни можности. Стабилноста на една високообразовна институција ја одржуваат следните три столба: цел, практика и постигнувања. Организационската структура дава податоци за поделбата на работата во организацијата и покажува како различните функции и активности се поврзани. Постоењето на секоја високообразовна институција ќе биде неизвесно доколку не постои воспоставен систем на цели што се основа за градењето на професионалната развојна визија. Во таа визија се вградени многу желби, надежи, интенции, планови, како лични, така и образовни. Овие три столба треба да се третираат паралелно, и тоа:

- Од аспект на процесот на работа;
- Од аспект на професионално живеење во институцијата;
- Од аспект на поединците во тој процес.

Процесот треба да се анализира преку создадената клима за работа, развиеноста и актуелноста на образовната култура, воспоставените интерперсонални односи, практикувањето на власта и моќта на организациско ниво. Притоа, мора да се респектираат и особеностите на поединците-партиципанти во процесот, во поглед на нивното искуство, потенцијал, нивните нивоа на аспирации што се резултат на очекувањата и сопствениот концепт за работа и живеење. Сето ова ја потврдува и Рицменровата теза за комплексноста и сложеноста на институцијата како отворен,

динамичен и целесообразен систем. Во контекст на тоа, претпоставениот треба да обрне внимание на следните нешта:

Процеси: Активности за одбирање на соодветни луѓе.

Вредности: Обезбедување на членовите со потребното знаење.

Стратегија: Обединување на мисијата и визијата на институцијата.

Структура: Поддршка на инфраструктурата (програми, обуки, наставни средства, учење, администрација).

Програма: Долготрајни резултати, сатисфакција за членовите и вложување на придобивките во мисијата и визијата на институцијата.

Доброто екипирање е основниот услов за опстанокот и развојот на организацијата. За таа цел претпоставениот треба постојано да прави планирање на потребите од луѓе. Процесот на планирање во една воспитнообразовна организација може да се презентира преку одговорите на четири прашања:

1. **Каде сме сега?** Во оваа фаза се поставуваат целите на институцијата и се прави избор на постапките за екипирање.
2. **Каде сакаме да бидеме?** Се носат одлуки за идната посакувана состојба на институцијата, се идентификуваат празнините меѓу сегашната и посакуваната состојба.
3. **Како ќе стигнеме таму?** Се избираат активностите со кои ќе се стигне до посакуваната состојба (регрутирање на нови членови, обука на постоечките).
4. **Како постапиме?** Се вреднува успешноста на целиот процес. (Ritzman, R., L., 2005)

Комплетниот менаџмент на организациската култура е карактеристичен дух и верување на една организација, кои се демонстрираат преку норми и вредности што луѓето во таа организација вообичаено ги почитуваат, а им покажуваат како треба да се однесуваат еден кон друг, какви работни односи треба да се развиваат и како да се менуваат ставовите. Дел од менаџментот во една институција е и организациската култура која всушност е и огледало на самиот менаџмент. Едни од најспецифичните елементи на организациската култура се: организациската структура, заедничките вредности, стилот на водење, организациската клима, нормите и заедничките вредности. За една ваква идеално

замислена и остварена организациска клима најодговорни се менаџерите кои по својот статус не само што ја претставуваат организацијата туку треба и да се грижат за истата. Менаџерите во високообразовните институции обично се назначени откако ќе го добијат академското звање, за менаџер најчесто се назначува лице кое стекнало одредена титула и углед во образовните кругови. Назначувањето за менаџер му носи ново звање – декан, проректор, ректор.

Еден од најзначајните елементи во работата на менаџерите е развивањето на нивните меѓучовечки вештини. Организациите кои имаат добра работна, т.е. практична и образовна репутација се во голема предност да привлечат добри вработени и студенти. Неодамнешното национално истражување на работната сила во САД открива дека (Management Research Review, Communication of emergent international management research):

- Платите и бенефициите не се причините зошто луѓето ја сакаат својата работа или зошто остануваат кај својот претпоставен;
- На вработените им е поважен работниот квалитет и поддршката што ја добиваат од работната средина.

Добрите меѓучовечки вештини на менаџерот ќе ја направат работната атмосфера попријатна што за возврат овозможува полесно наоѓање и задржување на квалитетни вработени (подредени).

Дефиниции

МЕНАѢЕР, некој што ги врши работите преку други луѓе. Тие донесуваат одлуки, вршат промени и ги раководат активностите на другите за да се постигнат целите.

УСПЕШНИ МЕНАѢЕРИ, дефинирани се како лица кои најбрзо напредуваат во работата:

Најголем придонес за успех е мрежата и ставот во работењето.

Најмал придонес за успех се активностите поврзани со менаѢментот на човечки ресурси.

ЕФЕКТИВНИ МЕНАѢЕРИ, дефинирани се како работење со квалитет и квантитет како и посветеност кон вработените:

Најголем придонес е комуникацијата.

Најмал придонес е мрежата на работа.

ОРГАНИЗАЦИЈА од аспект на менаѢер, свесно координирана социјална единица што се состои од двајца или повеќе работници и која функционира на релативно континуирана основа за да оствари заедничка цел или повеќе цели.

ТРАДИЦИОНАЛЕН МЕНАѢМЕНТ, донесување одлуки, планирање и контролирање. Просечен менаѢер троши 32% од своето време за овие активности.

КОМУНИКАЦИЈА, рутинско разменување на информации и извршување административни работи. На оваа активност се троши 29 % од времето.

МЕНАѢМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ, мотивира, дисциплинира, решава конфликт, вработува и обучува. На оваа активност се троши 20 % од времето.

МРЕЖА НА РАБОТЕЊЕ, социјализирање и интеракција со надворешни лица. На оваа активност се троши 19% од времето.

„Успешните менаѢери не придаваат еднакво значење на секоја од овие активности како што тоа го прават ефективните менаѢери – дури работат спротивно од ефективните менаѢери“ (Gladwin, B., McConnell, C., 2012). Ова откритие ја предизвикува историската претпоставка дека напредувањето се базира на работната изведба. Според ова истражување, јасно е илустрирано дека социјалните и политичките вештини играат значајна улога во напредувањето во работата во организацијата. Една основна нишка во природот на менаѢментот ги поврзува функциите, улогите, вештините и активностите во следново: менаѢерите мора да ги развиваат вештините на вработените доколку сакаат да

бидат ефективни и успешни. Во високообразовните институции менаџерот има една поинаква функција во поглед на организирањето на вработените. Тој ја има комплетната можност за одлука, ставови, комуницирање, водење дипломатија, но од аспект на самостојно донесување одлуки и наредби е ограничен. Самиот состав на интелектуални личности организацијата ја издигнува на едно повисоко ниво и овде менаџерот секогаш треба да ги земе во предвид ставовите на своите подредени, вработени. Во ваквите високо рангирани по интелектуалност организации секој ум на свој начин допринесува за развојот на организацијата и токму затоа го имаат или треба да го имаат највисокиот признат статус во општеството. Токму затоа овде менаџерите се поистоветуваат со претставници или потписници на организацијата, а не и со наредници, што е можеби и еден од најлошите типови на менаџери. Без оглед на тоа од која дејност произлегува менаџерот менаџерските функции според менаџмент науката се поделени на пет менаџерски функции: план, организација, наредба, координација и контрола. Современите научници менаџирањето го сведоа на 4 начела: планирање, организирање, раководење и контролирање. (Ph.D. Harter, K., J.,1996)

Планирањето бара од менаџерот да:

- Дефинира цели (организациони,на работно ниво, во оддели);
- Да воспостави целосна стратегија за постигнување на целите;
- Да воспостави разбирлива хиерархија на планови со цел активностите да се интегрираат и координираат.

Организирањето бара од менаџерот:

- Кои задачи треба да се извршат;
- Кој да ги изврши задачите;
- Како да се групираат задачите;
- Кој на кому поднесува извештај;
- Каде треба да се донесат одлуки (централизирани/ децентрализирани);
- Ги мотивира вработените;
- Ги насочува активностите на другите;
- Одбира најефективни комуникациски канали;
- Ги решава меѓучовечките проблеми;

Контролата бара од менаџерот:

- Да ја надгледува изведбата на организацијата;

- Да ја споредува изведбата во однос со претходно поставените цели;
- Да корегира значајни девијации;

Во доцните 60ти години Хенри Минтсберг проучувал 5 извршни директора за да види што правеле менаџерите. Тој заклучил дека тие извршувале 10 различни внатрешно поврзани улоги (Mintzberg, H., 2011). Но, во образовните институции овие 10 детектирани улоги се сведуваат, односно може да се групираат во: меѓучовечки односи, трансфер на информации и донесување одлуки.

Меѓучовечки односи

- Главна личност – обврски кои се церемонијални и по природа симболични.
- Лидерство – да најмува, да обучува, да мотивира и да ги одржува дисциплинирано вработените, зависно од кодексот на однесување.
- Посредник – да контактира со надворешни лица кои го снабдуваат менаџерот, со информации, но и самата организација. Посредници може да бидат индивидуалци или групи надвор или внатре во организацијата.

Информациски улоги

- Монитор – да собира информации од организации и институции надвор од сопствената институција.
- Разнесувач на информации – да пренесува информации до членовите на организацијата.
- Портпарол – ја претставува организацијата на надворешни лица.

Одлучувачки улоги

- *ENTREPRENEUR*- менаџери кои иницираат и ги надгледуваат новите проекти кои ќе ја подобрат изведбата на организацијата.
- Решавачи на проблеми – да превземат акција во насока на решавање на проблемите
- Одредувачи на ресурси – одговорни за одредување на човечки, физички и монетарни ресурси.
- Улога на преговарач - да разговара на теми и да преговара со други оддели за да постигне предност на сопствениот оддел, организација.

Во високото образование менаџерските улоги до израз доаѓат преку назначените звања кои се поставуваат хиерархиски, но ја имаат истата улога да ја водат, планираат,

организираат и контролират високообразовната институција. Разликите се поставени во однос на јасно дефинираните сектори како на пример наука, економија и соработка.

Роберт Кетс има идентификувано три значајни менаџерски вештини: технички, човечки и концептуални.

Технички вештини

Менаџерот треба да знае да примени специјализирано знаење или експертиза. Сите работни места имаат потреба од специјализирана експертиза и многу луѓе ги развиваат овие технички вештини во текот на работењето.

Човечки вештини

Менаџерот треба да има вештина да работи со луѓе, да ги разбира и да ги мотивира другите луѓе, индивидуално или во групи. Многу луѓе се технички ефикасни, но некомпетентни во меѓучовечките односи.

Концептуални вештини

Потребно е кај менаџерот да е развиена менталната способност да анализира и дијагностицира комплексни ситуации. Донесувањето на одлуки, на пример, бара од менаџерите да го лоцираат проблемот, да идентификува алтернативи кои може да ги корегираат, да ги евалуира овие алтернативи и да ја одбере најдобрата (Katz, R., 2012).

Менаџерите, зависно од својата позиција во хиерархијата на раководење во организацијата, припаѓаат на:

- менаџери на највисоко ниво (врвен менаџмент);
- менаџери на средно ниво (среден менаџмент);
- менаџери на најниско ниво (менаџмент на пониско ниво).

Врвниот менаџмент се грижи за подготвувањето и имплементирањето на политиката со која се насочуваат активностите за остварување на поставените цели на организацијата и определува кои производи и услуги треба да се произведуваат и извршуваат, одржува комуникации и контакти со надворешната околина, го следи функционирањето на организациската структура, ги определува целите и задачите на главните организациски единици, го следи работењето на менаџерите од средно ниво. Активностите на врвниот менаџмент се насочени кон остварување успех или постигнување резултати на подолг рок, создавање клима и градење добри меѓусебни односи во средината во која работат. Средниот менаџмент се грижи за спроведување на утврдената политика и за успешно работење на пониските организациски нивоа. На ова ниво на менаџментот се развива индивидуалната иницијатива и размислување за

реализација на политиката и насоките на врвниот менаџмент, се подготвува предлог до врвниот менаџмент за вршење ревизија на поставената политика, се предлага нова и се поставуваат целите за остварување на зададените задачи. Менаџментот на пониско ниво се грижи за конкретното извршување на политиките и за остварување на поставените цели на организационите единици преку процедурите поставени од средниот и врвниот менаџмент. На ова ниво на менаџментот се следи извршувањето на планските задачи преку секојдневен надзор врз работењето на извршителите.

Менаџментот во високото образование во современиот свет и опкружување се сведува на потребата од нови практики и метафори кои би значеле високо образование. Ваквата поставеност и барање на високото образование е произлезено токму од моделирањето на стандардите на високото образование кое некогаш беше учење и знаење, а сега веќе едукација и познавање. Во моментот македонското високо образование во поглед на менаџментот доживува постојани промени и несигурност. Ректорите, деканите, професорите, административните менаџери и сл. се соочуваат со забрзување на проблемите за кои едноставно не се нуди решение. Според Морган денешните менаџери треба да бидат отворени и флексибилни и само така ќе можат да го решат проблемот бидејќи според него проблемите не се вистински туку сценарија кои мора навреме да се идентификуваат. Менаџерите кои во организацијата гледаат како дел од животната средина, а не како посебна и напредна не можат ниту да ја организираат. Голем дел од нив веруваат дека клучот на успехот е во природниот хаос и притоа организацијата го има природниот пат на опоравување, обновување. Ова доведува до несакани организациски проблеми каде институцијата подлежи на промени проследени со тензии и конфликти за кои менаџерот не е моќен. Истата слика се одразува и на студентите кои влегуваат во меѓуфазното решавање на проблемите и заостануваат во своето напредување (Morgan, G., 2006).

2.7. Мотивацијата како процес на придвижување на организацијата

Дефиниции

Мотив означува внатрешна состојба која движи и дава енергија.

Мотивација е процес во кој однесувањето е поттикнато, активирано и канализирано кон остварување на целите.

Мотивирањето општо е изразено со зборовите: желби, сакање, цел, потреби, поттикнување, движење, иницијатива и сл. Мотивите се внатрешни услови на една индивидуа кои создаваат енергија, го насочуваат и го определуваат интензитетот на однесувањето. Мотивите ја поттикнуваат една личност да се зафати со определена акција. Напорот е резултат од мотивирањето. Потребно е да се прави разлика помеѓу мотив и мотивација. „Мотивот е внатрешен услов или состојба која го детерминира интензитетот на однесување на индивидуата. Мотивацијата е поширок термин од мотивот, таа ги вклучува интерните состојби од мотивот плус сите други интерни и екстерни фактори кои ја определуваат големината на енергијата и ентузијазмот на индивидуата вклучена во работата“. (Maxwell, J., 2003)

„Мотивацијата е набљудувана како менаџмент активност насочена кон побудување на другите да постапат на начин кој ќе биде корисен за организацијата. Мотивирањето е работа на менаџерите за извршување, поттикнување, за охрабрување и за одушевување на луѓето за да ја преземат бараната акција. Зошто е потребно да се знаат вредностите на личноста? Иако вредностите немаат директно влијание на однесувањето, тие имаат силно влијание врз ставовите на личноста. Познавањето на вредносниот систем на личноста може да даде значајни информации за ставовите на личноста. Бидејќи вредностите на луѓето се разликуваат, менаџерите може да ја користат Рокеч вредносната анкета за да ги проценат потенцијалните работници и да определат дали нивните вредности се совпаѓаат со доминантните вредности на организацијата. Работната реализација и задоволството од работата ќе бидат поголеми доколку вредностите на работникот се соодветни со тие на организацијата“. (Bradberry, T., Greaves, J., M. Lencioni, M., P., 2009)

На пример, личноста која дава посебно значење на имагинацијата, независноста и слободата нема добро да се вклопи во моделот на организацијата која бара конформизам

од своите вработени. Менаџерите повеќе ќе ги почитуваат и често ќе ги наградуваат оние вработени кои се вклопени во моделот на организацијата, а вработените ќе бидат позадоволни доколку чувствуваат дека се вклопуваат. Затоа, кога менаџментот бара нови работници, ќе бара способност, искуство и мотивација за работа, но ќе го бара и вредносниот систем кој е компатибилен со тој на организацијата. Менаџерите треба да бидат заинтересирани за ставовите на работниците бидејќи тие го даваат сигналот за потенцијални проблеми и влијаат врз однесувањето. На пример, задоволни и верни работници ретко го менуваат работното место и ретко се отсутни од работа. Бидејќи во интерес е на менаџерот да има помалку откази и отсуства, особено меѓу попродуктивните работници, тој треба да создаде атмосфера што ќе генерира позитивни работни ставови.

2.7.1. Вредности

„Вредностите претставуваат основни убедувања дека тоа се специфичен вид на однесувања кои се прифатливи за личноста или околината“. (Michel, T., 1997)

Постои елемент на пресудување за тоа што е добро, правилно или пожелно. Вредностите имаат и содржински и интензитетни атрибути.

- Содржинскиот атрибут вели дека видот на однесувањето е важен.
- Интензитетниот атрибут специфицира колку е тој важен.

Да се рангираат вредностите на индивидуата во однос на нивниот интензитет е еднакво на вредносниот систем на индивидуата. Генерално вредностите не се флуидни и флексибилни. Тие тежнеат да бидат релативно стабилни и истрајни. Голем дел од вредностите што ги поседуваме се стекнати во нашето детство – од родители, наставници, пријатели и други. Доколку ги преиспитуваме нашите вредности, секако дека може да дојде до промени, но најчесто, нашето преиспитување е во функција да ги засили нашите стекнати вредности. Вредностите се оние кои ја поставуваат основата за разбирање на ставовите и мотивацијата бидејќи тие влијаат врз нашата перцепција. Голем дел од индивидуите се вработуваат во организации со чувство за правилно и погрешно и со ова чувство ги толкуваат однесувањата или резултатите. Понекогаш ова чувство може да ја помати објективноста и рационалноста. Генерално, вредностите влијаат врз ставовите и врз самото однесување. Рокеч вредносните истражувања се состојат од два збира вредности, каде што секој збир содржи 18 индивидуални вредносни делови. Еден збир – трајни вредности – се однесува на целите на личноста што таа би сакала да ги реализира до крајот од својот живот. Другиот збир – инструментални вредности – се однесува на посакувани модели на однесување или како да се постигнат трајните вредности (Rokeach, M., 1988). Неколку истражувања потврдуваат дека вредностите на Рокеч вредносни истражувања варира во одредени групи. Но, најважно е дека луѓе со иста работна професија или во иста работна категорија имаат слични вредности. Вредностите се релативно трајни, но преку драматични шокови може да дојде до нивна промена. Високо образовните институции имаат најголемо искуство со вредностите на вработените бидејќи овде тие се зависни и од стекнувањето на академските звања. Ваквите вредносни истражувања според Рокеч се менливи и дискутабилни затоа што токму овде еден ист вработен во текот на своето работење смее и се стреми да ги менува сопствените

вредности, но и вредностите во поглед на постигнувањата и мерењата со останатиот кадар. Во ваквите институции постои натпревар на интелектот, а со тоа и натпревар на вредностите.

Вредности, лојалност и етичко однесување

„Многу луѓе мислат дека има пад на деловната етика од доцните 70ти години. Оваа перцепција може да се објасни според вредностите на четирите модели на работни чети. Менаџерите постојано укажуваат дека однесувањето на претпоставените е најзначајниот фактор кој влијае на етичкото и неетичко однесување. Во половината на 70тите години, менаџерските рангови биле превземени од Ветераните чија лојалност била свртена кон нивниот работодавач, нивните одлуки биле правени во насока како е подобро за работодавачот. Бумерите пак исто почнале да работат во овој период и до крајот на 90тите години ги превзеле сите главни менаџерски позиции. Лојалноста била насочена кон нивните кариери. Личните вредности се постојани додека се појави мал пад на етичките вредности. Дали ова навистина се случило? Следните по ред работници се качуваат по скалилото на средниот менаџмент. Лојалноста била свртена кон односите, така што и етичкото значење добило на тежина“. (Webb, M., 1991)

Вредности во разни култури

Вредностите се разликуваат во различни култури така што да се разберат овие разлики помага, објаснува и предвидува во однесувањето на вработените од различни земји. Еден од најкористените приоди за анализирање на разликите меѓу културите е оној на Герт Хофстед:

„Оддалеченост од моќта: Степенот на прифаќање на таа моќ од страна на луѓето во Германија во институции и организации е нееднакво дистрибуирана.

Индивидуализмот наспроти колективизмот: Индивидуализмот е кога луѓето во една земја претпочитаат да делуваат како индивидуалци отколку како членови на групи. Колективизмот е еднаков на низок индивидуализам. Квалитетен живот наспроти квантитетен живот е парадигма која зависи исклучиво од желбите, ставовите и можностите на луѓето за истиот. Квантитетен живот е степенот кога вредностите како што се иницијативноста, стекнување на пари и материјални средства, и компетентноста

преовладуваат. Додека квалитетен живот пак е кога луѓето ги вреднуваат односите меѓу луѓето и покажуваат чувствителност и загриженост за доброто на другите.

Одбегнување на несигурност: Степенот каде што луѓето повеќе сакаат структурирани отколку неструктурирани ситуации.

Долгорочна наспроти краткорочна ориентација: Долгорочни ориентации гледаат кон иднината и ја вреднуваат упорноста. За разлика од нив краткорочните ориентации го вреднуваат минатото и сегашноста и покажуваат почит кон традицијата и исполнување на друштвените обврски“. (Hofstede, G.,1991).

Истражувањата на Хофстед се основната рамка за проценување на културите. Сепак, оваа рамка е стара 30 години. Во 1993 GLOBE (Глобално водство и ефективност на Организационо Однесување) започнало со обнова на ова истражување со податоци од 825 организации и 62 земји. Нивната рамка за проценување на културите содржи:

- „Иницијативност: До кој степен едно општество ги охрабрува луѓето да бидат цврсти, спротивставени, иницијативни и конкурентски наспроти кротки и скромни.
- Ориентација во иднината: До кој степен едно општество ги наградува и ги охрабрува идно – ориентираните однесувања како што се планирање и инвестирање во иднината.
- Родова диференцијација: До кој степен едно општество ја максимизира улогата на родовите разлики.
- Одбегнување на несигурноста: Општеството зависи од социјалните норми за да ја ублажи непредвидливоста на иднината.
- Одалеченост на моќта: Степенот до кој членовите на општеството очекуваат моќта да биде нееднакво поделена.
- Индивидуалност / Колективизам: Степенот до кој личностите се охрабрани од институциите да бидат интегрирани во групи во рамки на организациите и општеството.
- Колективизам во група: Степенот до кој членовите на општеството се горди на членство во мали групи како што се нивните семејства и кругот на нивните пријатели и организациите во кои што работат.
- Ориентација на реализација: Степенот до кој општеството ги охрабрува и ги наградува членовите на групите за подобрување на реализацијата.

- Хумана ориентација: Степенот до кој општеството ги охрабрува и наградува поединците за алтруизам, широкоградноост, грижа и љубезност“ (Interpreting Hofstede Model and GLOBE Model, 2011).

Истражувањата на GLOBE не ги замениле туку ги прошириле и развиле истражувањата на Хофстед. Тоа е потврда дека петте димензии на Хофстед се сеуште валидни и даваат информации за тоа каде се земјите во однос на овие димензии.

2.7.2. Ставови

Ставовите се вредносни изјави кои или се позитивни или негативни во однос на објекти, луѓето или настаните. Ставовите не се еднакви на вредностите, но се меѓусебно поврзани. Според група автори трите главни компоненти на ставот се:

- Разбирање
- Влијание
- Однесување

Верувањето дека „дискриминацијата е погрешна“ вредносна изјава и е пример на когнитивната компонента (разбирање) на еден став. Вредносните ставови ја поставуваат основата за покритичниот дел од ставот – неговата ефективна компонента (влијание). Таа претставува емоционален сегмент на ставот. (Mathis, L., R., и др., 2013)

Пример: Не го сакам колегата бидејќи тој ги дискриминира малцинствата во организацијата.

Бихејвиористичката компонента (однесување) на еден став се третира како намера да се однесува на одреден начин кон некој или нешто.

Пример: Јас одлучив да го одбегнувам Ацо бидејќи тој ги дискриминира луѓето.

Гледањето на ставовите кои се состојат од три компоненти помага да се разбере потенцијалната врска меѓу ставовите и однесувањето. Сепак, кога зборуваме за ставови всушност најчесто мислиме на афективниот дел од трите компоненти. Наспроти вредностите, вашите ставови се понестабилни. Рекламите се директно насочени да го сменат вашиот став и најчесто успеваат во тоа. Токму затоа денес високообразовните институции своите студенти ги привлекуваат и препознаваат токму преку рекламниот материјал. Во организациите, ставовите се значајни бидејќи тие влијаат врз однесувањето кон работата.

Видови на ставови

Според Дракер организациското однесување го фокусира нашето внимание на многу лимитиран број на ставови кои се поврзани со работата. Поголемиот дел од истражувањата за организациското однесување се занимаваат со три ставови: задоволство од работата, работна инволвираност и организациска посветеност (Drucker, P., 2006:96).

Задоволство од работата

Дефиниција

Задоволство од работа е генералниот став на личноста кон својата работа.

Висок степен на задоволството од работата е еднаков на позитивните ставови кон работата и обратно. Ставовите на работникот и задоволството од работата се често тесно сплотени. Кога луѓето зборуваат за „ставови на работникот“ често се мисли на „работник кој е задоволен од работа“.

Работна инволвираност

Дефиниција

Степенот до кој личноста психолошки се идентификува со својата работа и смета дека неговата работа е вреднувана.

Големиот степен на работната инволвираност најчесто резултира со помал број отсуства или давање оставка од работното место. Работната инволвираност повеќе го предвидува заминувањето во друга организација отколку отсуството од работа.

Организациска посветеност

Дефиниција

Состојба во која вработениот се идентификува со одредена организација и нејзините цели и сака да остане дел од неа.

Фактите покажуваат дека е негативен односот помеѓу организациската преданост од една страна и отсуството од работа и заминување од друга страна. Степенот на организациската преданост на работникот е подобар показател за заминување отколку многу почесто користениот показател – задоволство од работата. Ова се случува бидејќи односот кон организацијата е многу поглобален и траен отколку задоволството од

работата. Овој податок, кој е стар повеќе од 20 години, треба да се квалификува за да може да ги рефлектира промените кои настануваат помеѓу работникот и работодавачот. Организационската преданост е веројатно помалку значајна како што е ставот кон работата. Поранешното високо поставено место на преданоста веќе не е толку застапено. Наместо преданоста, порелевантна е варијаблата наречена „работна преданост“ бидејќи подобро ја рефлектира денешната флуидност на работната сила. (Klein, J., H., и др., 2009)

Ставови и постојаност

Луѓето понекогаш го менуваат тоа што го искажале за да не се во контрадикција со тоа што го прават. Исплажувањата покажуваат дека луѓето бараат постојаност во нивните ставови како и постојаност помеѓу ставовите и нивното однесување. Луѓето ги ускладуваат дивергентните ставови и ги изедначуваат своите ставови со однесувањето така да изгледаат рационални и постојани. Кога постои непостојаност, најчесто се иницираат сили кои го враќаат човекот во првобитната состојба каде што ставовите и однесувањето повторно се постојани (со менување или на ставовите или на однесувањето или со развивање на рационализација на дисонанца).

Теорија на когнитивна дисонанца

Леон Фестингер е оној кој во доцните 50ти години, предложил теорија наречена когнитивна дисонанца со цел да ги објасни врските меѓу ставовите и однесувањето. Тој сметал дека било која форма на непостојаност е непријатна и дека луѓето ќе се обидат да ја намалат дисонанцата. Когнитивната дисонанца се однесува на секоја некомпатибилност што едно лице може да ја забележи во две или повеќе негови ставови или помеѓу неговите ставови и однесување (Leon Festinger, 1957). Ниту една личност не може целосно да ја одбегне дисонанцата. Желбата за да се намали дисонанцата најчесто е детерминирана од:

- **Важноста** на елементите кои ја создаваат дисонанцата.
- **Степенот на влијание** што личноста верува дека ја има врз елементите.
- **Наградите** што може да се инволвирани во дисонанцата.

Важност – Ако елементите кои ја создаваат дисонанцата се релативно важни, притисокот за да се коригира овој дисбаланс е мал.

Влијание - Ако дисонанцата се смета како неконтролиран елемент, тогаш тешко може да се воведат промени во ставовите. Додека постои дисонанца, тоа може да биде рационализирано и оправдано.

Награди – Значајната тензија во дисонанцата има тенденција да биде високо наградена за да биде намалена.

Умерените фактори сугерираат дека луѓето нема да направат напор за да ја намалат дисонанцата или постојаноста.

Истражување на релацијата Ставови – Однесување

Првите истражувања за ставовите и здравиот разум сметаат дека нивната поврзаност со однесувањето е мала. Во доцните 60ти години врската меѓу ставовите и однесувањето била ревидирана. Најновите истражувања покажуваат дека ставовите можат во голема мерка да го предвидат идното однесување. (Kass, AE., и др. 2011)

Најмоќни модератори се:

Значење, Специфичност, Достапност, Социјални притисоци, Директно искуство. (Icek Ajzen, 2005)

Значење - Ги рефлектира фундаменталните вредности, лична заинтересираност или идентификација со лица или групи што личноста ги цени.

Специфичност – Колку е поспецифичен ставот толку е поспецифично и однесувањето, толку е посилна и врската меѓу нив.

Достапност – Ставови кои лесно се паметат многу побрзо ќе го предвидат однесувањето отколку ставови кои не се достапни во сеќавањето.

Социјални притисоци – Разликите меѓу ставовите и однесувањето најчесто се појавуваат кога е голема моќта од социјалните притисоци да се однесуваат на одреден начин.

Директно искуство - врската меѓу ставови и однесување е посилна ако ставот е во врска со директното лично искуство на индивидуата.

Теорија на самоперцепирање

Истражувачите имаат постигнато уште поголеми корелации во потрага по прашањето - колку однесувањето влијае врз ставовите. Теоријата на самоперцепција смета дека ставовите се користат за да има смисол одредена акција што се случила, а не тоа да биде резултат на елементи кои го водат дејството (Zimmerman, B.J., 2000).

Пример: Ја работам оваа работа 10 години, никој не ме принудил да останам, значи дека ми се допаѓа.

Наспроти теоријата на когнитивната дисонанца, оваа теорија смета дека ставовите се само ненамерни вербални изјави, тие имаат намера да дадат одговори за нешто што веќе се случило. Додека традиционалниот однос меѓу ставови - однесување е генерално позитивен, односот меѓу однесување – ставови е посилен особено кога ставовите се нејасни или кога не се претходно добро осмислени.

Апликација: Анкети за ставови

„Најпопуларен метод за добивање информации за ставовите на вработените е преку анкетите за ставови. Со постојано користење на овие анкети, менаџерите ќе добијат драгоцен повратна информација за тоа како работниците ги доживуваат работните услови. Менаџерите им доставуваат на вработените прашалник за да добијат одредени информации. Организацијата може да смета дека политиката и праксата што ја спроведува е фер и објективна, но тоа мислење да не го делат вработените или група од нив што може да доведе до негативни ставови кон работата. Однесувањето на вработените често се базира на перцепција, а не на реалност“ (Agarwal, K., 2009).

Често вработените немаат објективен податок од каде да ги базираат нивните перцепции. Редовното користење на анкети за ставови може да го предупреди менаџментот за потенцијалните проблеми како и за намерите на вработените, така што може да се превземат превентивни акции. Фактот дека во високото образование ваквите анкети се најмалку спроведувани го раѓа и актуелниот проблем, незадоволството на вработените поради законските измени.

Задоволство од работата

Задоволство од работата е „генералниот пристап на личноста кон работата“. Работата бара интеракција меѓу вработените и надредените, следење на правила и прописи на организацијата, реализирање на работните стандарди и прифаќање на работните услови кои секогаш не се идеални. Ова значи дека постојат многу комплексни и лични елементи кога станува збор за проценка колку еден работник е задоволен или незадоволен од својата работа. Два најмногу користени приоди се: (Spector, E., P., 1997)

- поединечно глобално рангирање
- сублимирање на резултатите од неколку работни места.

Првиот метод се состои од поставување на едно прашање „Колку сте задоволни од вашата работа“? Според вториот метод пак сублимирањето на работни прашалници е многу посоефицицирано: Тоа идентификува клучни елементи на една работа и прашува за чувствата на работникот за секој од овие елементи според стандардни мерки. Типични фактори кои би биле вклучени се: природата на работата, супервизијата, висината на моменталната плата, можности за унапредување и соработката со останатите работници.

Споредувајќи ги овие приоди, се чини дека подеднакво добро функционира едноставноста како и комплексноста. Споредбите меѓу овие два методи иницираат дека и двата се валидни. Според анкетите поголемиот дел од анкетираниите луѓе во развиените, па и во нашата земја се задоволни од својата работа. Сепак, постои пад на задоволство од работата од 90 тите години. Во овој период во САД падот е за 8 %, а кај нас во Македонија е дури 36%.

Фактори кои го објаснуваат падот:

- Зголемена продуктивност како последица на пооптоварени работници и пократки работни рокови.
- Работници кои имаат чувство дека имаат помала контрола врз својата работа.

Додека некои делови од пазарот се позадоволни од другите, сепак се повеќе платени и работат на поодговорни места што им дава поголема контрола и поголеми предизвици. Истите фактори влијаат и кај вработените во образовните институции, наметнатиот обем и неправилната проценка на трудот на образовниот работник, го прави да се чувствува

незадоволен и неисполнет. Дури поголем дел од образовните работници тврдат дека не ги демотивира толку финансиската награда или плата колку признанието на корисен и ефикасен работник во општеството.

„Среќни работници се продуктивни работници“!

Оваа изјава генерално е неточна. Митот дека „среќни работници се продуктивни работници“ е развиен во 30тите и 40тите години како резултат на истражувањата Хоторн во Вестерн Електроник. Внимателениот преглед на истражувањата покажува дека ако има позитивен однос меѓу среќата (т.е. задоволството) и продуктивноста, тогаш корелациите се ниски, речиси 2% од реализацијата е поголема од еден задоволен работник. Овој податок работи и во обратна насока – продуктивните работници се и задоволни работници. Значи, продуктивноста води кон задоволство отколку тоа да е обратно. Ако организацијата ја наградува продуктивноста, овие награди го зголемуваат степенот на задоволство од работата.

Влијанието на работната сатисфакција врз работната реализација

Според Спектор интересот на менаџерите околу работната сатисфакција се фокусира на нејзините ефекти врз работната реализација. Многу истражувања се направени за влијанието на работната сатисфакција врз работната продуктивност, отсуството или заминување од организацијата. И, од таму доаѓа заклучокот дека сатисфакцијата и продуктивноста раѓаат: среќни работници кои не секогаш се и продуктивни работници. Но, организациите пак во кои има позадоволни работници во целина се и попродуктивни организации. Односот меѓу сатисфакцијата и боледувањето е секогаш негативен. Колку е позадоволен работникот, толку е поретко отсутен од работа. Има смисол кога незадоволните работници земаат слободен ден, но има и други фактори кои имаат влијание врз овој однос. На пример, може и задоволниот работник одвреме навреме да си земе слободен ден за да си ја испразни главата и да замине. Токму затоа голем дел од истражувачите посебен акцент ставаат врз сатисфакција и заминување од организацијата која е негативно поврзана со сатисфакцијата, но соодносот е многу посилен од оној со отсуството од работа. Други услови како што се условите на работниот пазар, очекувања за алтернативни работни можности, и колку години работел во таа организација се значајни компоненти при размислувањето да се замине на друго работно место. Фактите индицираат дека важен модератор во односот меѓу сатисфакцијата и заминување на друго работно место е во степенот на работната реализација. „Во високообразовните институции

трендот од 2000те години па наваму е согледан преку флукуацијата на вработените, тие се склони кон промена на работните места од еден универзитет на друг, но фактот дека во сите нив владее едноличниот политички менаџмент го ограничува нивното задоволство. Ова незадоволство вработените може да го изразат преку неколку форми: излез, гласност, лојалност, запоставеност“. (Spector, E., 1997)

Излез: Однесување кое е усмерено кон заминување од организацијата, барање нова работа и давање отказ.

Гласност: Активно и конструктивно се обидува да ги подобри условите, вклучувајќи и давање предлози, ги дискутира проблемите со своите надредени и е вклучен во некои форми на синдикатски активности.

Лојалност: Пасивно, но оптимистичко чекање за да се подобрат условите, вклучувајќи и одбрана на организацијата кога е критикувана од страна и верувајќи и на организацијата дека ќе ја донесе правилната одлука.

Запоставеност: Пасивно дозволување да се влошува состојбата, вклучувајќи хронично отсуство или доцнење, намален работен напор и зголемување на грешките во работата.

Однесувањата како што се излезот и запоставеноста се вградени во нашите работни варијабли – продуктивност, отсуство и напуштање на организацијата. Гласност и лојалност се конструктивни однесувања кои им овозможуваат на личностите да ги толерираат непријатните ситуации или да ги обноват задоволувачките работни услови. Ова ни помага за да ги разбереме ситуациите како што се оние на синдикалните работници каде што малата работна сатисфакција е споена со малку можности за заминување од организацијата. Од сето ова логично е да се претпостави дека работната сатисфакција треба да биде главна детерминанта на организациското граѓанско однесување на работникот. Најновите докази покажуваат дека сатисфакцијата влијае врз организацијата и вработените, но преку перцепцијата на праведност. Постои зависна релација меѓу работната сатисфакција и вработениот. Во основа, работната сатисфакција се сведува на концептите на праведни решенија, праведен третман и праведни процедури. Кога имаш доверба во својот надреден и право на сатисфакција тогаш си подготвен да изработиш и повеќе од она што е зададено во описот на работното место.

Спорес Макбет сите наведени факти, поврзани со мотивацијата на вработениот делумно зависат и од организациска контрола на која менаџерот на институцијата во ниту еден

момент не смее да заборава бидејќи таа е една од неговите основни должности. Според разгледувањето и дефинираноста контролата има неколку дефиниции (Macbeath, J., 2006):

- Контрола – процес кој обезбедува акцијата да се спроведе во согласност со планот.
- Контрола – мерење на остварените резултати и нивно споредување со планираните и евентуално превземени корективни акции.
- Контролирањето може да се дефинира како менаџерска активност која се мери и оценува како планирана активност и се споредува со вистинската активност со намера да се одредат корективни мерки.
- Контролирањето треба да биде насочено кон иднината и да создава поволни услови со што менаџерите ќе го спречат отстапувањето односно повторување на претходните грешки.

Според начинот на вршење на контролата во организацијата разликуваме:

- Превентивно (претходно) контролирање;
- Моментално (перманентно) контролирање;
- Накнадно (завршно) контролирање.

Процесот на контрола опфаќа:

- Утврдување на стандарди (мерливи или субјективни);
- Мерење на остварените резултати.

Споредување на Центри за одговорности може да бидат:

- Центри за контрола на трошоци;
- Центри за контрола на профит;
- Центри за контрола на инвестиции;
- Центри за професионален и личен напредок на вработените.

„Два основни методи за контрола се:

- Буџетски методи за контрола (се контролираат и мерат финансиските аспекти);
- Небуџетски методи за контрола (се користат за контрола на рокови, квалитет и работа)“. (Ferguson, N., и Earley, P., 2001)

Ефикасна контрола се остварува во рамките на организациската структура и организацијата, доделување на задачи, како и делегирање на авторитет. Кај организациската контрола значајно е одредувањето и групирањето на организациските целини кои треба да се контролираат. Контролата се реализира преку центарот за одговорност, т.е. организациски единици кои се задолжени за извршување на одредени

активности. Менаџмент контролата опфаќа вложувања, резултати и односи помеѓу вложеното и оствареното. Високото ниво на менаџмент ги контролира економските резултати и степенот за остварување на стратешките цели. Пониското ниво на менаџмент ги контролира вложувањата, напорите, работните резултати, техничките перформанси на процесите и степенот на остварување на оперативните цели на организацијата. Процесот на контрола обично се дефинира и поставува како специфичен систем кој функционира без прекин во текот на целокупниот процес на управување. А, самата контрола се состои од мерење и корекции на активностите и постапките со цел создавање на услови за исполнување на предвидените планови и цели.

За да се оствари успешна контрола потребно е:

- Да се утврдат контролните точки
- Да се утврдат стандардите
- Да се обезбеди потребниот број на стручни луѓе со аналитички способности
- Добра организација
- Поставен информациски систем

Во високото образование многу често се врши контрола на квалитет на понуденото знаење и тоа преку знаењето на студентите. Квалитетот за високо образование е дефинирана референца и тоа според Законот за високото образование. Ги заштитува интересите на студентите, без оглед од каде доаѓаат и што студираат. Сите високообразовни институции се борат да ја достигнат довербата на јавноста преку исполнување и одржување на академските стандарди. Контролата на квалитетот пак ги рангира и класифицира универзитетите и факултетите зависно од постигнатото. Моменталната изместена слика за високообразовните институции и покрај постоењето и почитувањето на институционалниот етички кодекс е само доказ дека во Р. Македонија квалитетот не може да го победи квантитетот од аспект на неговата моментална популарност. Но, искусните академски работници придржувајќи се кон етичките норми се должни да го задржат квалитетот и да го исфрлат квантитетот од рамките на високообразовните институции, од причина што тој не носи резултати.

**„Најважната работа во комуницирањето е да го слушнеш она
што не е речено“ !**

Питер Дракер

3. КОМУНИКАЦИЈА

3.1. Дефинирање на комуникацијата

Комуникацијата претставува општење меѓу луѓето. По својата природа, комуникацијата е сложен и мултидимензионален процес, чиј успех зависи од многу фактори. Таа се остварува низ размената на информации, идеи, планови, донесување одлуки, правила, предлози, договори и спогодби (Bogdanovic, A., Cigoja, 1963). Сите луѓе кои влегуваат или работат во организација се должни да ја користат организациската комуникација. Современите организации ширум светот се базираат на информациите и тие се суштинскиот предуслов и резултат. Внесувањето на информации во организацијата како структурен и организациски елемент од секогаш значи елиминација на многу слоен менаџмен. Навидум, во традиционалните организации многу вработени кои ги нарекуваат менаџери всушност не управуваат туку само ги пренесуваат наредбите и насоките од повисокото кон пониското ниво и обратно. Во моментот кога информацијата станува достапна на поголем број вработени тогаш таа ја губи својата забавност и станува нормална. Комуникацијата опфаќа интерпесонална и организациска комуникација во сите нејзини модели и мрежи, но секогаш за менаџерите се важни и двата вида на комуникација. Современиот процес на комуникација не може да се замисли без процесот на управување во организацијата, бидејќи нејзе и требаат информации за: околината, законските регулативи, јавното мислење, пазарот, конкуренцијата и сл. (Dance, F., Holt, Rinehart и Winston, 1967). Во таа смисла комуникацијата и информацијата не служи само за да го насочи нивното ниво туку и за да го пробие, зголеми и задржи. Во високообразовните институции комуникацијата ја има една од главните улоги во процесот на одржување на институцијата. Најизменичните комуникациски врски и канали, наставник-надреден, наставник-студент, наставник-наставник, наставник-јавност, студент-јавност ја имаат најзначајната и најодговорната улога во целиот процес на издигнување на организацијата. Тие го извршуваат најсериозниот дел од процесот на остварување на комуникацијата, размена на идеи, ставови, вредности, мислења и сл.

Внимателениот преглед на ова поглавје открива заедничка спрега која се однесува на односот меѓу комуникацијата и работната сатисфакција – колку е помало чувството на несигурност, толку е поголема сатисфакцијата. Лажната слика за нештата, нејаснотиите и

несогласувањата се нешта кои ја создаваат несигурноста, а со тоа имаат и негативен ефект врз сатисфакцијата. Внимателениот преглед на ова поглавје открива заедничка спрега која се однесува на односот меѓу комуникацијата и работната сатисфакција – колку е помало чувството на несигурност, толку е поголема сатисфакцијата. Лажната слика за нештата, нејаснотиите и несогласувањата се нешта кои ја создаваат несигурноста, а со тоа имаат и негативен ефект врз сатисфакцијата. Во високообразовните институции оваа сатисфакција поради осетливоста на работата и нејзиното јавно дејствување посебен акцент и зависност има токму од комуникацијата. Во ваквите институции комуникацијата треба да биде доведена на највисоко рамниште, односно совршеност. Колку помалку има нејасноти во комуникацијата толку полесно се пренесува пораката до вработените во однос на целите на организацијата. На овој начин целите стануваат јасни. Користењето на вербални, странични и неформални канали ќе го зголемат приливот на информации, ќе ја намалат несигурноста и ќе ја подобрат работната реализација и сатисфакција. Но, исто така може да очекуваме несогласувања меѓу вербалните и невербалните комуникации за да ја зголемат несигурноста и да ја намалат сатисфакцијата. Високото образование е место каде правилната комуникација треба да е главно обележје. Предавањата, семинарите, испитите, сите тие се дел од процесот на комуницирање, наставник-студент и уште посложениот процес на комуницирање, наставник-наставник. Ова е веќе посложена ситуација бидејќи како што рековме во претходно ваквиот тип на комуникација има способност да ја детерминира и дефинира организациската клима.

Она што се открива во ова поглавје е дека целта на совршена комуникација не може да се достигне. Сепак, постојат докази кои укажуваат на позитивниот однос меѓу ефективната комуникација (која ги вклучува факторите како што се довербата, желба за интеракција, приемчивост од врвот на менаџментот) и работната продуктивност. Користејќи го вистинскиот начин, да се биде ефективен слушател и користењето на повратните информации може да придонесе за поефективна комуникација, но човекот умее да создаде лажна слика која не може целосно да се отстрани. Комуникацискиот процес претставува размена на пораки, но резултатот од нивното значење може да не биде еднаков на очекувањата на испраќачот, затоа што примачот на пораката има своја реалност и токму таа „реалност“ ќе ја услови реализацијата и ќе го постави нивото на мотивацијата и сатисфакцијата (Nolitt, E., U., 1973). Проблемот со мотивацијата е критичен и затоа треба накратко да разгледаме како комуникацијата е значајна во детерминирање на степенот за

мотивацијата кај личноста. Теоријата на очекување дека степенот на напор што ја искажува личноста зависи од неговата перцепција на релациите напор – реализација, реализација – награда и награда – целна сатисфакција. Ако на личноста не и се дадени податоците кои се потребни да се направи оваа веројатност на споменатите релации, тогаш ќе страда мотивацијата. Ако наградите не се доволни, ако критериумот за детерминирање и мерење на реализацијата се нејасни или пак ако личностите се релативно несигурни дека нивната работа ќе води кон задоволувачка реализација, тогаш ќе се намали ефектот. Затоа комуникацијата игра значајна улога во детерминирање на степенот на работната мотивација. Конечната импликација од литературата за комуникација се однесува на предвидување на заминување на друго работно место. Користењето на реалистичните работни предзнаења делуваат како комуникациска алатка за појаснување на очекувањата од работното место. Вработените кои имаат реалистични работни предзнаења имаат поточни информации за таа работа. Споредбите со организациите кои доставуваат реалистични работни информации и оние кои тоа не го применуваат е во тоа што вработените во просек од 30% го напуштаат работното место во организациите кои не го користат овој пристап. Ова укажува дека менаџерите треба да бидат искрени и да даваат точни информации за работата на лицата за која што аплицираат во селективниот процес. Очигледно е дека не секоја лоша комуникација има последици, но сепак таа може да влијае врз групната ефективност. Ние поминуваме околу 70% од нашето време во комуникација – читање, зборување, слушање и сл. Затоа може да се заклучи дека една од значајните сили кои може да ја попречат работата на групата е недостигот на ефективната групна комуникација. Колку помалку има нејаснотии во комуникацијата толку полесно се пренесува пораката до вработените во однос на целите на организацијата. На овој начин целите стануваат јасни. Користењето на вербални, странични и неформални канали ќе го зголемат приливот на информации, ќе ја намалат несигурноста и ќе ја подобрат работната реализација и сатисфакција. Но, исто така може да очекуваме несогласувања меѓу вербалните и невербалните комуникации за да ја зголемат несигурноста и да ја намалат сатисфакцијата. Високото образование е место каде правилната комуникација треба да е главно обележје.

За да се разбере општата вредност и особините на комуникацијата во една организација според научните сугестии најдобро е да се подели комуникацијата на

неколку етапи во кои ќе може да се увиди конкретната дефиниција и примена на тоа што е комуникација (Fuko, M., Nolit, 1971):

1. Природа на комуникацијата
2. Комуникациски процеси
3. Комуникациски канали
4. Субјекти на комуницирањето
5. Видови комуникации
6. Бариери на ефикасна комуникација
7. Претпоставки за квалитетна комуникација
8. Перспективна комуникација

3.2. Природата на комуникацијата

Комуникациската природа во светот на организациите е потребно да се анализира, објаснува и разбира со помош на мотивот комуницирање. Ова е затоа што меѓусебното општење (размената на информациите) ги зафаќа сите организациски делови – организациските ентитети со посебни динамични, двонасочни процеси кои даваат реципрочност, содржина, карактер и природа на остварената комуникација (Најмз, D.,1980). Прецизно кажано, станува збор за различната природа на комуницирањето која е поврзана со организациските, групните и индивидуалните мотивациски основи. Во суштина, комуницирањето во организацијата е мотивациска потреба за успешно остварување на организациските задачи било преку групни или индивидуални интеракции. Тие се клучна и неминлива основа на бројни активности во една или повеќе организации.

Меѓусебното општење може да биде инспирирано од лични желби, потреби и интереси, да се стекнат или споделат информации, знаење и да се обезбеди повратна реакција. Многу важно е сето ова да е во рамките на личната или организациската контрола, а притоа да се задоволат потребите за соработка, здружување на заедницата, да се споредат искуствата со други субјекти, да се насочи однесувањето, да се остави впечаток на другите, да се подигне нивото на информираност. Со наведените постапки организацијата веќе ќе изврши интра и интер организациско поврзување и дејствување. Од организациските практики пак поризлегува дека најважно прашање во една организација пред поставување на комуникациски ланец е да се знае кој со кого комуницира. За да може полесно да се воспостави каналот или синцирот на комуницирање од аспект на тоа низ кој канал какви видови информации да се пуштаат. Според современите емпириски истражувања оваа мрежа може да биде централизирана или децентрализирана. Според Јаничевиќ каква мрежа ќе се избере зависи од тоа каде се формира информацијата, со каква цел е, каква фреквенција треба да има, за кого му е наменета, дали треба да е под надзор, каква и е сложеноста и дали со неа комуникаторите добиваат задачи. Природата на комуницирањето во високообразовните институции е специфична поради тоа што секоја информација не е наменета за студентите, и во тој случај тие се исфрлени од оваа мрежа. Постои и обратен процес каде студентите имаат предмет за комуникација, ја пуштаат меѓу лична, одредена група и често пати иако е наменета за наставниците до нив не доаѓа. Овде веќе настанува пореметување на природата на комуникацијата по што произлегуваат и сериозните проблеми односно бариерите во комуницирањето. (Janicevic, J.,2000)

3.3. *Комуникациски процеси*

Суштината на процесот на комуницирањето во организацијата се наоѓа во одговорот на следниве прашања: кој и што кажува, на кој начин, на кого и со какви ефекти? Откривањето на соопштената информација, содржината на пораката, средствата на посредувањето, примачот на пораката и возвртената реакција приближно се вистински суштини на комуницирањето, кои можеме да ги одредиме како пренесување на информации и осознавање на заедничките симболи. Во скоро секоја организација не постои комуникациски процес доколку не е воспоставена врска помеѓу испраќачот и примачот на пораката. Тоа значи дека во зависност од тоа дали информацијата е само примена или постои и повратна реакција може да се разликуваат едносмерен и двосмерен комуникациски процес (Koadik, I.F., Clío, 2005).

Едносмерниот комуникациски процес ја одбележува бирократската комуникација, која во суштина е едносмерна, хиерархиска, селектирана и задоцнета (Korní, D., 1994). Едносмерните пораки се често изразени на формален и концизен начин, постигнуваат заштеда на време, поготово кога се во прашање поголем број на учесници. А, посакувана е во моменти кога треба да се презентира на едноставен начин, кој не предизвикува недоумици и неразбирање (Skiljn, D., 1998).

Демократската комуникација по својата природа е двосмерна, во хоризонтала и во вертикала, рамна, широка, потполна и правовремена. Двосмерната комуникација најчесто е сложена и спора, затоа што примачот на пораката треба не само да ја разбере туку да ја оспособи и за повратна информација, која сама по себе бара познавање на интересите, потребите, ставовите, вредностите и чувствата на луѓето (Dance, F., 2005). Според тоа, едносмерната комуникација има одредени предности, на кои веќе укажавме, но таа со себе носи и одредени недостатоци, кои во главно се однесуваат на согласувањето и разбирањето на комуникацискиот тек. Поради тоа предностите се на страна на двосмерниот комуникациски процес, кој бара повеќе време, но е плодотворен, поготово кога постојат реални опасности, несогласности и неразбирање помеѓу оние кои комуницираат. Според емпириските искуства, комуникацискиот процес може да се реализира низ четири правца: надолна, нагорна, хоризонтална и дијагонална (Bugarski, R., 1972).

Надолниот комуникациски процес се однесува на комуникацијата чиј извор се наоѓа во високите организациски нивоа (хиерархиски модел) и која се пренесува на

пониските организациски нивоа - од високиот менаџмент кон вработените. Оваа комуникација се користи за информирање, давање задачи, координирање и оценување на работата на вработените. Основната смисла на надолната комуникација се огледува во настојувањето да им се делува на вработените во нивното организациско однесување. Според тоа, надолната комуникација ги има следниве својства (Beare, K., 2010):

- Инструктивна природа
- Ги проширува функционалните хоризонти на вработените
- Овозможува основа за сфаќање на општите и стратегиски цели на организацијата
- Обезбедува информации за квалитетот и квантитетот на извршените задачи
- Проценка и евалуација на мисијата

Затоа според теориските и емпириските гледишта овој вид на комуникација се потпира на познати неформални и формални видови информациски посредувања.

Нагорниот комуникациски процес е комуникација од вработените до менаџерите – произлегува од ниските организациски сегменти, од кои се пренесува на повисоко хиерархиско ниво. Тоа претежно се извештаи за успехите и неуспехите околу сите постоечки и потенцијални професионални проблеми. Основниот мотивациски смисол на нагорната комуникација се наоѓа во потребата за известување на повисоките нивоа за тоа дали процесот на работа се реализира, какви се односите во организацијата, и за личните работни места. Истовремено овде се има увид и во ефективноста на надолната комуникација и функционалните вредности на организациските делови, што е од извонредно значење проценка на организацискиот успех и организациските цели. Од пракса пак произлегува дека оваа комуникација има поширок спектар бидејќи многу често вработените имаат потреба од извештаи, кутии за сугестии, за процедури, приговори, дискусии помеѓу менаџерите и вработените. Од овде произлегува дека нагорниот комуникациски процес зависи од организациската култура. Климата на доверба и почит во организацијата, како и учеството на вработените во донесување на одлуките или сугестиите е многу важен елемент затоа што менаџерот може да добие убав и вистински приказ за институцијата токму од внатрешноста.

Бочен (страничен) комуникациски процес, познат и како хоризонтално комуницирање се однесува на комуницирањето на одредени групи и поединци во иста работна организациска, и од исто ниво. Од организациско гледиште, главната мотивација

за бочно комуницирање е поврзана со потребите за што поуспешно извршување на задачите. Ова комуницирање остварува неопходна координација, помеѓу вработените за заедничката работа и нивниот удел во извршувањето на таа работа. Ваквиот тип на комуникација не обврзува на физичка близина на вработените, овде актуелни, а сепак корисни се: телефонските разговори, кратки белешки, меморандуми, работни налози, потсетници и сл. (Stanley, A., и Jones, L., 2006). Но, во случај кога вработените добиваат претешки задачи овој вид на комуникација не се покажал како плодотворен бидејќи вработените своето драгоено време ќе го потрошат на постојан разговор и советување со нивното ниво, а задачата можеби бара консултација со претпоставениот.

„Дијагоналниот комуникациски процес е комуникација која дава пресек на организациските делови и организациските нивоа — општење помеѓу различни организациски оддели и различни организациски нивоа. Дијагоналната комуникација е корисна кога е потребна ефикасност и брзина. На неа како таква може да и олесни испраќањето на електронска пошта кај сите вработени од кои се бара размислување и дејствување во поглед на зададена задача,, (Jackson, D., D., и др., 1967). И, нормално исто како и кај хоризонталната комуникација и овде може да дојде до конфликт доколку вработените во своите повратни мејлови не го вклучат менаџерот.

Пред да се оствари било каков вид на комуникација потребна е цел која ќе се изрази како порака што треба да биде пренесена.

- Таа поминува од изворот (испраќачот) и примателот.
- Пораката е кодирана (изведена во симболична форма) и поминува низ одреден медиум (канал) до примачот, кој ја преведува (декодира) пораката која е иницирана од испраќачот.
- Резултатот е трансфер на значење од една личност до друга.

Комуникацискиот модел се состои од седум делови: извор, кодирање, порака, канал, декодирање, примач и повратна информација.

а. Изворот иницира порака која е кодирана мисла.

б. Пораката е физичкиот производ од изворот.

в. Каналот е медиумот низ кој патува пораката.

г. Примателот е објектот до кого е насочена пораката.

д. Декодирање – симболите на пораката мора да бидат преведени во форма за да може примателот да ја разбере.

ѓ. Примателот е ограничен во своите способности, ставови, знаење и социјално – културниот систем.

е. Повратната информација е потврда на тоа колку успешно сме ја пренеле пораката.

Во високообразовните институции комуникациските процеси се специфични затоа што секој наставник има задача сам да ја креира и спроведува својата задача – наставата, но во секој случај треба да постои нагорна и надолна комуникација. Освен овие комуникации во рамките на иста катедра пожелна е и хоризонталната комуникација со која може да се разменат голем дел од стекнатите искуства во поглед на наставата и односите со студентите.

3.4. Комуникациски канали

Секоја организација создава канали за комуницирање. Каналите за комуницирање се средство преку кое се пренесува некоја информација. Тие може да се поделат на формални и неформални. Сите заеднички и официјални информации и инструкции кои се дел од работата на една организација треба да се пренесуваат преку формални канали. Пишаната формална организациска комуникација која е дел од внатрешноста на институцијата, ги има следниве карактеристики низ кои минува една порака (Alan Garner, A., 1980) :

- Писма, менаџерите може да испраќаат различни видови писма до своите вработени, било да се работи за некој проблем или пофалба. Писмото може да има форма на општа порака, намената за цел колектив, на пр. Известување за доаѓање на некој важен гостин или предавање во организацијата.
- Известување, овде влегуваат сите видови на пишани известувања, концепирани да бидат разбирливи за сите. Може да се објават на огласна табла или доделни во коверт. Како и да е треба да имаат прилагоден тон, стил и читливост за сите, да содржат кратки реченици, да избегнуваат нејасни зборови и да бидат разбирливи. Извештаите може да бидат посебна форма на комуницирање, иако многу често се појавуваат како составен дел на некои други документи. Во нив се говори детално за некои аспекти околу организациските задачи: резултати, постигнувања, и многу често даваат и се во форма на годишни извештаи за сработеното. Практикуваат писмена форма со што се штеди работното време.
- Прирачници, претставуваат многу важен инструмент на интерна комуникација, бидејќи ги содржат сите значајни информации кои се неопходни за извршување на некоја задача и тоа на единствен начин, важечки за целата организација. Се донесуваат и усвојуваат на ниво на цела организација, а потоа се дистрибуираат кон организациските единици. Информациите кои се содржани во прирачниците се однесуваат на „Куќниот ред“ на организацијата, целите и политиката, начините на организирањето и на некои други важни процедури поврзани за организацијата.
- Билтени, тие содржински го покриваат и формалниот и неформалниот дел на комуникацијата во организацијата. Билтенот е некој вид на мал весник, кој содржински покрива некои формални и неформални аспекти од животот на организацијата. Тука може

да бидат објавени пораки од менаџментот, извештаи и информации околу работата, соопштенија, но и информации од неформални карактери. Се изработуваат брзо и лесно, благодарение на информатичката технологија.

- Електронска пошта, се користи во огромна мера поради брзината, но и поради заштеда на хартија во организациите. Во случај кога компјутерите се мрежно поврзани оваа информација се шири за неполна минута.

Непосредната формална комуникација внатре во организацијата, која не подразбира користење на пишана комуникација, според Дебора постои во следниве облици:

- Директна комуникација, состаноци помеѓу менаџерите и вработените, информативни разговори со одговорните, состаноци со нововработените, отворен простор за раководители, советувања, жалби и сл.
- Состаноци, може да бидат мали и големи, кратки и долги, отворени и затворени. Во секој случај ја имаат истата цел да им се соопшти нешто на вработените и овие состаноци се скоро секогаш во присуство на менаџерот на организацијата. На нив се стимулира работата на вработените, се изнесуваат расположенијата на вработените, се детектираат односите и ставовите на вработените. На овие состаноци е дозволено да се дискутира и коментира за целите на организацијата и за работата на вработените. Во секој случај состанокот треба да е со претходно подготвен дневен ред и на него мора да има модератор кој ќе го води состанокот.
- Обуки, семинари, ова е облик на интерактивна комуникација, каде покрај стручното усовршување се работи и на корпоративната култура. Многу организации имаат програмиакивте прилики се користат за перманентен развој на вработените во поглед на нивната едукација, а поготово за оние кои можат и сакаат да напредуваат. Зависно од планираното организацијата на вработените може да им овозможи обуки во, но и надвор од неа.
- Свечености, ова е облик на неформална комуникација која се организира барем еднаш во годината и таквите прилики се користат за зацврстување на тимскиот дух и припадност кон организацијата.
- Признанија, доделувањето на признанија на вработени или групи во организацијата има силен емотивен и психолошки наев. Тоа се моменти во кои се открива задоволството

на вработените и овде излегуваат најреалните, отворените и бурни емоции и говори на вработените кои кажуваат многу за организацијата. Доделувањето на признанија, кое се смета за свечена церемонија има мотивациска сила врз вработените. (Deborah, T., 2005):

Во високообразовните институции како најатрактивни и корисни комуникациски канали се појавуваат електронската пошта и состаноците. Доделувањето на признанија се сведува на самото лично достигнување кое е идна сатисфакција во работењето во организацијата. Студентите се оние кои најмногу преферираат електронска комуникација со професорите, но фактот дека предавањата, односно научните – состаноци помеѓу наставник – студент се една од најкорисните варијанти каде студентот може да слушне, но и да остави впечаток врз наставникот.

3.5. Субјекти на комуницирањето

Во сите досега наведени делови укажавме на фактот дека субјекти на комуникацијата во една организација се сите нејзини членови, но не на ист начин и со ист интензитет. Менаџерите се оние кои во една функционална организација треба најмногу да комуницираат. Тие ги развиваат плановите за комуницирање со вработените и го одредуваат стилот, видот и начинот кој ќе се префирира во организацијата. На менаџерите им е добро позната активната мотивација со која ги предизвикуваат вработените на комуникација и размена на информации. Комуникацијата за менаџерите е многу важна за одржување на процесот контрола и токму затоа ефективната комуникација им овозможува да ги пронајдат талентите во организацијата преку кои ќе може ефективно да ги реализираат целите на организацијата (Monippally, M., M., 2012). Постојат неколку елементи на комуникацискиот процес кои зборуваат за приманите и испратените информации. Според резултатите од бројни истражувања постојат и актери во комуникацијата кои донесуваат неспоразумен комуникациски процес. Ваквите субјекти најчесто го загрозуваат процесот на комуницирање. Многу важен е и системот на референца, кој се темели на искуството на субјектите кои комуницираат. Вредноста на информацијата, значењето на употребени симболи, од аспект на субјектите може да станат субјективен проблем кој ќе предизвика различно однесување во општењето. Однесувањето на поединците како субјекти во организацијата кое може да биде активно или пасивно е повторно зависно од комуникацијата. Таа е онаа која може да го испирира вработениот околу неговото активно или пасивно дејствување не само во поглед на општењето туку и во поглед на работењето. Личните карактеристики на индивидуите се од посебно значење за квалитетот на организациската комуникација, на пример дали станува збор за активни личности кои се склони кон воспоставување на експресни односи со луѓето, друштвени личности или затворени, повлечени во себе кои избегнуваат или ги смалуваат во најмала мера односите со останатите (Bateson, G., 2010). Сите овие различни специфичности на луѓето даваат разлики во ефективниот комуникациски процес. Ставовите и емоциите се оние кои го брануваат процесот на комуницирање, различните предрасуди, стереотипите, вредностите, симпатиите или антипатијата, различните афектни состојби многу силно делуваат на текот и на производот од комуницирањето. Повеќе од јасно ни е дека луѓето често го слушаат она што сакаат да го слушнат и го гледаат она што сакаат да го видат. Согласноста на страните во сето тоа не ја менува комуникацијата, но несогласноста неретко ја прави

комуникацијата слаба и променлива. Блискоста во согласувањето од аспект на вредноста комуникацијата ја прави лесна, но различните ставови и нивната неусогласеност ја прават сложена и неизвесна во поглед на ефектот. Статусната дистанца која се појавува многу често во организациите е една од поважните варијабли при истражувањето на високообразовните институции. Колку дистанцата помеѓу претпоставениот и вработените е помала толку општењето е поотворено, лесно и неформално, а сепак ефектно. Со растењето на дистанцата расте и тежината на комуникацијата, т.е. станува формална, а со тоа се отежнува и односот меѓу вработените. Секој интелектуалец е рамен на претпоставениот со оглед на претходно минатиот минат труд и професионално усовршување. Сите погоренаведени субјекти на комуницирањето без оглед од каква природа произлегуваат ја дефинираат и креираат културата на општењето, посебно во делот за организациска култура. Наспроти овие субјекти теориските согледувања не асоцираат на можни универзални и етички принципи на комуницирањето. „Универзалните принципи се неминливи, историски непроменливи и општи за секој систем на духовни односи. Тие ја одредуваат содржината на општењето и ја изразуваат конкретната форма на друштвото (право, религија, политика и сл.) како и моралните норми. Истовремено ги изразуваат и интересите на разните социјални групи кои може да бидат различни по значење. Во етичките принципи може да се вбројат: доблеста, егоизмот, утилитаризмот, алтруизмот и сл. Процесот на реализација на принципите го носи поединецот кој самореализација“ (Jess K. Alberts, K., J., и др., 2010).

3.6. Видови комуникации

За да биде општењето ефикасно и ефективно, не може да се занемарат условите на брзината и трошоците за преносот на пораката, како и карактеристиките на избраниот канал. Меѓутоа кој канал ќе биде избран зависи од низа фактори: особености на испраќачот, неговата функционална и пространа локација, мотивацијата, карактеристиките на реципиентот, оспособеност и бројност, како и функционалноста на препоставениот канал и неговата подготвеност за планирано општење. Во научната литература постојат бројни класификации, емпириската генерализација зборува за тоа дека комуникацијата може да се подели на неколку видови, но секогаш да се има предвид од кои потреби се врши таа поделба. Така на пример во најпроста смисла комуникацијата може да се подели на формална и неформална (Ehninger, D., 1982).

Формалната комуникација карактеризира непосреден однос помеѓу испраќачот и примачот на пораката и таа може да биде вербална или невербална. Организациските пак искуства покажуваат дека во кругот на вербалната и невербалната комуникација постојат повеќе различни форми (Schwartzman, R., 2010).

„Вербалната комуникација, усна или пишана, помеѓу поединци или група се одликува со непосредност, двосмерност и брзина. Непосредноста несомнено го смалува ризикот од неразбирање, деформација и различни неизвесности. Основните типови на комуникација се:

- Лични – лице во лице;
- Лични – телефон;
- Групни – на состанок на групата, систем на јавно обраќање;
- Затворено телевизиско коло, телеконференција, видеоконференција“
(McLean, S., 2002).

Овие прилично нови видови на формална, вербална и усна комуникација претставуваат остварување на конверзација со повеќе соговорници помеѓу различни географски локации со користење на телефонска линија или сателитски канал. Видеоконференцијата денес е веќе реалност, со што се овозможува луѓето од различни земји да се видат и поразговараат лице во лице. Во комбинација со далечински пренос, ефектот се зголемува и оваа комуникација израснува на ниво на вистинска комуникација. Според теориско-

емпириските истражувања вербалната комуникација има слабости: после неа не остануваат пишани докази, па многу лесно по неа деталите може да се заборават, нејзиниот ефект може да биде различен и да предизвикува различна реакција кај различни субјекти, може да влијае на преусмерување на планираното во текот на променливиот карактер на конкретни и специфични ситуации (McLean, S., 2011).

Усната комуникација е основен начин за пренесување пораки. Говори, формално во група или поединчно, и неформалното ширење гласини се популарни видови на усна комуникација. Предностите се брзината и повратните информации. Голем проблем се појавува кога пораката треба да помине преку неколку луѓе. Ова ја зголемува можноста за искривување на формата на примарната порака.

Пр.: Бил Џобс, ректор на Универзитет во САД, добро се сеќава кога внел недоразбирање, поточно кога се обратил на 25 декани на одделни факултети.

„Споменав дека ќе отвораме Факултет за техничка архитектура во организација со друг Универзитет. Тогаш се` занеме во салата. Архитектура? Друг Универзитет? Наместо да постават прашања кои ја создаваа забуната тие ја протолкувале „Друг Универзитет“ како опасност, што е сосема нешто друго. Тие сметаа дека јас зборувам за нешто многу скапо“. Џобс го искористил зборот „Друг Универзитет“ како стратегија која не вклучува големи проширувања на нови згради и кадар. Неговиот план бил всушност да се намалат трошоците за одржување Универзитет (Means, T., 2009).

Недоразбирањата како што е наведено во примерот, е една причина зошто 30 % од образовните проекти кои започнале во образовните институции во САД се откажани пред да се завршат, а финансиската штета поради овој вид работење ја чини Американската економија 15 милиони долари годишно.

Додека жаргонот секогаш бил проблем во организациите, подемот на компјутерската и мрежната технологија создадоа таков бран на технички изрази кои често носи забуна кај оние кои не се во чекор со оваа терминологија. На пример: што значат следниве зборови: Асиметрична дигитална линија, динамична протоколарна конфигурација, информациски портал на организацијата, системи на реплатформирање, зетабајт? Поголемиот број менаџери ги знаат овие термини, но за останатите не е така. Ова се само дел од примерите кои може да ја нарушат вербалната комуникација бидејќи во моментот на општење соговорникот не е спремен ниту да ја прими ниту да ја возврати збунувачката порака.

Пишаната комуникација може да биде спроведена низ многу различни форми. Според стандардизираните форми таа може да биде изразена преку: формални презентации, меморандуми, факс машини, публикации, табли за објавување на билтени, електронска пошта, паметен телефон, компјутерска конференција и сл. Овој вид на комуникација остава доказ кај сите субјекти без оглед на тоа дали се препознаваат бариери или не. Во секој случај оваа комуникација е трајна. Тоа не значи дека кај неа не се појавуваат недостатоци. Кај неа исто така може да се појави неразбирлив смисол, во моментот кога примачот само еднаш ја прочитал пораката, но и во моментот кога тој ја пренагласува односно го анализира секој детал, збор или интерпункциски знак. Исто така важен елемент е и моментот на примање, т.е. дали е испратена и примена во предвиденото време, без задоцнување. Но, во секој случај таа е во предност бидејќи субјектот секогаш ја има на располагање (Enos, L., R., 1990).

Невербалната комуникација овозможува пренесување на пораките без користење на зборови, низ многу различни форми. Овој тип на комуникација опфаќа: изразување со помош на ставовите, телесното држење, покрети, видливо изразување на емоции, говор на телото, покрети на раце, гримаси и сл. Молчењето, нереагирањето без оглед дали е намерно или ненамерно, свесно или спонтано, често е ефективен начин за пренесување на пораки. Кога ќе испратиме вербална информација истовремено испраќаме и невербална порака. Понекогаш невербалната порака може да се изрази без вербална комуникација. Кај невербалната комуникација двете најважни пораки што телото ги пренесува е степенот до кој ни се допаѓа одредена личност и е заинтересиран за неговите размислувања и релативно видливиот статус меѓу испраќачот и примателот (Matsumoto, D., и др., 2012). Делата се навистина повредни од зборовите. Луѓето им даваат предност на делата. Импликацијата е дека менаџерите и лидерите се примери од кои учиме. Кога зборовите и делата не се совпаѓаат, луѓето најмогу се фокусираат на она што го гледаат во однос на однесувањето.

Постои очигледен исклучок на предходниот заклучок. Се поголем број на лидери (и нивните соработници) ја имаат развиено вештината на обликување на зборови кои успешно ќе го привлечат вниманието кон себе и нивните зборови наместо кон нивното однесување. Зошто во овие ситуации луѓето повеќе се потпираат на зборовите наместо на однесувањето не е познато. Во реалноста во организациите постои мешано комуницирање, каде вербалната и пишаната комуникација може да бидат пропратени со невербалната

комуникација или едната да ја следи другата. Во многу организации оваа можност околу комбинирањето е очекувана и привлечна, бидејќи на тој начин се здружуваат позитивните својства и предности, прецизност, актуелност, плодотворна интеракција, трајно меморирање и сл. Јасно е дека неформалната комуникација не може да се елиминира од организацијата, а може да произнесе дезинформација на негативен ефект и да го осуети планираното комуницирање. Токму во тој контекст се дава потребата за непрестано усовршување на содржините, елементите и облиците на формалната комуникација, но и зголемување на способноста за сестрана анализа, разбирање и извлекување позитивни вредности од неформалната комуникација. Од погоре наведените поделби произлегува дека организациската структура, организацискиот дизајн и многу други нивни димензии се релевантни за комуникацискиот процес. Многу јасно е дека неформалната комуникација не може да се елиминира од организацијата, а сепак може да предизвика негативни ефекти и да ја осуети планираната комуникација. Повредна од демантирањето на информацијата од неформален вид или од пожртвувана комуникација е вистинската и искрената комуникација. Од овде произлегува дека потребата за непрестано усовршување и оспособување за комуникациска анализа и разбирање се стреми да ја отфрли формалната комуникација како еден вид форма и да ги извлече вредностите на неформалната комуникација. Во помалите високообразовни институции кои се ограничени со функционална програма и локација, присутна е непосредната комуникација, која е усна. Од друга страна пак скоро сите високообразовни институции во Р. Македонија во односот со студентите користат непосредна комуникација, бидејќи тоа е најлесниот и најреалниот начин да се пренесе некоја научна информација или знаење на нив. Меѓутоа не треба да се изгуби од предвид самиот комуникациски процес, кој често знае да создаде непосакувана комуникација, канал или вредност на организациската клима во која луѓето работат и одлучуваат.

3.7. *Бариири за ефективна комуникација*

Во организацијата, како жив организам евидентирани се бројни и многу различни примери на неуспех во поглед на процесот на комуницирање. Едни од нив произлегуваат и се однесуваат на субјектот на комуникација, други пак се однесуваат на климата и организацијата, а трети пак се однесуваат на отсуството на ограничени и правилни комуникациски средства. Целиот процес на организациското комуницирање е најмногу осетлив на вознемирувањето во поглед на трансмисијата, прием или „фидбек“ на пораките. Типични примери за ова се: нејасни букви, погрешно изговорен збор, намерно пренасочување на комуникацијата, отфрлање на туѓиот збор и сл. Токму ваквиот неред во комуникацијата смета на испраќачот, примачот, каналот и едноставно речено ги загрозува и содржината на пораката и ставовите на испраќачот и примачот. Поединците во организацијата се разликуваат токму по референтниот склоп на нивните комуникациски специфики. Нивните персонални карактеристики, групната припадност, статусот и сл. значајно влијаат на определбите и однесувањето на поединците во процесот на меѓусебното општење. Во менталниот склоп на луѓето е тоа дека тие секогаш го гледаат и слушаат она што е блиско до нивното знаење, умеење и искуство. Истите или сродните пораки по своите цели и содржини, се доживуваат и интерпретираат на различни начини, што е непосредна и логичка последица на секоја индивидуа. Разликите во мислењата и размислувањата, во вредностите, несогласувањата, проценката се резултат и моќен начин на секоја личност, но секогаш овде доколку комуникацијата е правилна може да се надминат сите бариири. Нешто што најмногу и пречи на деловната комуникација се предрасудите и стереотипите на поединците, кои можат да предизвикат нестабилност во организацијата, поточно интеракциски конфликти (Gutierrez, A., 2014). Организациската пракса говори дека најсериозна грешка во комуницирањето може да се појави ако пораката е преоптеретена со информации. Тогаш поединците многу лесно може да ја моделираат и трансформираат со што во организацијата може да настане вистински неред. Токму затоа без оглед на тоа од каков тип е институцијата најповолни се точните и кратки пораки, соопштенија, наредби и сл. Денес се поактуелни се пораките во кои поединците сакаат да ја изразат или рекламираат сопствената досетливост и креативност во своето комуницирање, тоа најчесто го прават со употребата на поими и симболи кои може да имаат различно значење. Во тој момент станува збор за семантички бариири во комуникацијата кои произлегуваат од непрецизни и несакани или сакани особености и

промени на јазикот. Овој вид на бариера ќе постои се додека постои поврзаност помеѓу симболите и она што е симболизирано, што го сочинува вистинското значење на зборот. Различното разбирање или неразбирање на кажаното може да биде последица и на погрешното интерпретација и толкување на одредени поими или пораки, како што и дезинформацијата може да биде пример за заблуда или фикција во поглед на точното разбирање. Затоа пред процесот на комуникација не се поставува само прашањето за испраќањето на пораките туку напротив акцент е ставен и на начинот на кој се примаат пораките. Од овде произлегува нашето мислење дека значајни реперкусии за судбината на комуникацијата има и во самата психолошка клима во организацијата, во зависнот од тоа дали е демократска или бирократска. Комуникацискиот однос, неговата содржина и форма непосредно зависи од карактерот и функцијата нареден-подреден, поточно од реалните ограничувања околу тоа дали комуникацијата е едносмерна, влезна или излезна. Во големите и развиени организации, доколку управувачкиот врв не е оспособен за следење и проценка на целиот комуникациски тек настануваат сериозни тешкотии кои го загрозуваат комуницирањето. Никол Рот поставил различни фактори кои ја отежнуваат комуникацијата во една организација, а сепак ги поврзува и со психолошките и со организациските разлики помеѓу индивидуите.

Бариери за ефективна комуникација (Gutierrez, A., 2014).

А. Филтрирање

1. Филтерот се однесува на намерно манипулирана информација од испраќачот така што пораката за примателот изгледа многу понаклонета.

На пример: Да се каже на претпоставениот тоа што тој сака да го слушне.

2. Колку повеќе нивоа има организациската структура толку повеќе можности постојат за филтрирање. Доколку не сакате да пренесете лоша вест или пак сакате да му удоволите на претпоставениот тогаш се зголемува заблудата во понатамошната хиерархиска комуникација.

Б. Селективна перцепција

1. Примателите во нивниот процес на комуникација селективно гледаат и слушаат она што одговара на нивните потреби, мотивации, искуство и други лични карактеристики.

2. Примателите ги проектираат нивните интереси и очекувања во комуникациите додека ги декодираат пораките.

В. Прекумерни информации

1. Кога информацијата со која работиме ги надминува нашите способности за процесирање, тогаш станува збор за прекумерни информации.

2. Резултат на тоа е селектирање, игнорирање или заборавање на информациите. Или пак остатокот од информациите се ставаат на страна што резултира во губење на информацијата и осиромашување на комуникацијата.

Г. Емоции

1. Како примателот на пораката ќе ја интерпретира зависи од неговото расположение. Екстремни емоции може да ја попречат ефективната комуникација.

2. Во овие ситуации најчесто објективното размислување е заменето со емотивните моментни состојби.

Д. Јазик

1. Зборовите значат различни работи за различни луѓе. И англискиот јазик иако е светски не е униформиран во својата употреба.

2. Индивидуите го интерпретираат јазичното значење на различни начини. На пример, поттикнувачите и квотите често се доживуваат како манипулации кои предизвикуваат незадоволство меѓу пониските нивоа на организацијата.

Ѓ. Комуникациски страв

1. Околу 5 до 20 % од популацијата има проблем со комуникацискиот страв. Тие доживуваат непотребна тензија или вознемиреност во усната или пишаната комуникација. Дел од нив се чувствуваат непријатно во директната комуникација или пак во комуницирање преку телефон.

2. Истражувањата покажуваат дека оние личности кои го имаат комуникацискиот страв ги одбегнуваат работните места каде што доминантна потреба е комуникацијата.

3. Менаџерите треба да бидат свесни дека постојат група луѓе кои ги лимитираат своите комуникации со другите сметајќи дека не мора да си ја извршуваат ефективно работата.

Во високообразовните институции комуникациските бариери ја имаат најшироката улога од аспект на комуникациската палета. Овде комуникацијата помеѓу вработените

скоро секогаш треба да наликува на интелектуална комуникација, изразена и збогатена со ставови, аргументи, научни мислења, докази и сл. Интелектуалците својот вокабулар се должни да го изразуваат преку користењето на македонскиот стандарден јазик. Односот вработен-вработен, вработен-надреден во ваквите институции не е секогаш дискутабилен бидејќи станува збор за високо образовен кадар. Комуникациските бариери овде се појавуваат во релацијата и меѓусебните комуникациски односи кај студент-наставник и обратно. Студентите иако се возрасна група на луѓе тие често пати имаат нејаснотии во однос на кажаното од страна на нивните професори. Стручната терминологија која ја користат наставниците претставува еден од најсериозните проблеми во оваа комуникација.

Е. Комуникациски бариери меѓу мажите и жените

1. Истражувањето на Дебора Танен дава значајни информации за разликите меѓу мажите и жените во изборот на комуникациски стилови. Она што е докажано е дека:

- Мажите го користат говорот за да го истакнат статусот, додека жените го користат за да создадат врска. Не секој маж или жена, но поголемиот дел од мажите и жените како група зборуваат на одреден начин (Tannen, D., 2007).
- Комуникацијата продолжува наизменично да ги задоволува потребите за интимност и независност. Интимноста ја истакнува блискоста и основните потреби, а независноста ја истакнува **различноста** и оддалеченоста.
- Жените зборуваат и слушаат јазик кој поврзува и кој е интимен, мажите зборуваат и слушаат јазик на статус, моќ и независност.
- За многу мажи, разговорот е примарен во функција да се сочува независноста и да се одржи статусот во хиерархиското социјално скалило.
- За многу жени, разговорите се преговори за блискост во кој луѓето се обидуваат да најдат и дадат согласност и поддршка.

2. Машки модели

- Мажите често се жалат дека жените само зборуваат за своите проблеми. Кога мажите ќе слушнат некој проблем, тие често ја одбрануваат својата желба за независност и контрола со нудење на решенија.
- Мажите, за разлика од жените, се подиректни во разговорите. Најчесто, мажите ја доживуваат женската недиректност како подлост, но жените не се толку загрижени за статусот кој се создава со директноста.

- Мажите можат често погрешно да ги разберат жените бидејќи тие помалку се фалат себе си и поради тоа доаѓаат до заклучок дека тие се помалку компетентни и несигурни во себе.
- И за крај, мажите често ги критикуваат жените кои се чини дека постојано се извинуваат.

3. Женски модели:

- Жените ги критикуваат мажите затоа што не слушаат внимателно. Многу жени сметаат дека доколку се каже некој проблем, тоа е начин да се создаде блискост. Жените ги презентираат проблемите за да се стекнат со поддршка, а не да го слушнат советот на мажите. Взаемното разбирање е симетрично, но давањето на совет е асиметрично – тоа го поставува советодавачот дека повеќе знае, дека е поразумен и дека има повеќе контрола.
- Жените помалку се фалат од мажите.
- Жените почесто се извинуваат за да искажат жалење и да ја вратат рамнотежата на разговорот. Тоа е израз на разбирање и грижа за чувствата на другата личност отколку извинување.

Ваквите разговори имаат голема специфичност во професионалното комуницирање бидејќи во институциите овие бариери во име на професионализмот треба да бидат надминати. Во високо образовните институции чија работа е диктирана од нормите и законите на општење овие бариери не се толку истакнати, но сепак во поглед на личното доминирање може да бидат сретнати од аспект на доминација, напредување, истакнување и сл.

Ж. Комуникација меѓу различни култури

Културни бариери:

- Прво, постојат бариери кои се создадени од семантиката. Зборовите значат различни работи за различни луѓе. Некои зборови не се преведуваат на други јазици.
 - а) Фински јазик: зборот *sisu* не може да се преведе на англиски јазик. Се преведува нешто слично на „кучешка упорност“.
 - б) Англиските зборови како ефикасност, слободен пазар и регулација тешко се преведуваат на руски јазик.
- Второ, постојат бариери кои се предизвикани од конотацијата на зборот. Зборовите кажуваат различни работи во различни јазици.

а) Јапонскиот збор *hai* значи „да“, но може да значи „да, слушам“, а не „да, се согласувам“.

- Трето, постојат бариери кои се создадени од тонските разлики. Во некои култури, јазикот е формален, во други тој е неформален. Промените во тонот зависат од контекстот.

- Четврто, постојат бариери кои се предизвикани од различните перцепции. Луѓето кои зборуваат различни јазици всушност го гледаат светот на различни начини.

Културен контекст (Leach, E., 1976) :

- Културите се разликуваат во однос на значајноста што се придава, колку контекстот влијае врз значењето.

- Земјите како што се Кина, Виетнам и Саудиска Арабија се култури кои го почитуваат контекстот на говор.

а) Тие многу се потпираат на невербални и неприметни знаци кога комуницираат со другите.

б) Она што не е кажано може да биде позначајно од она што е кажано.

в) Официјалниот статус на личноста, местото во општеството и репутацијата носат во себе значителна тежина.

- Луѓето од Европа и Северна Америка ја покажуваат својата култура каде што контекстот не е многу важен.

а) Тие се потпираат на зборови за да пренесат некое значење.

б) Говорот на телото или формалните титули се второстепени во однос на говорниот и пишаниот јазик.

- Комуникацијата во култури каде што контекстот им е многу важен значи дека бараат поголема меѓусебна доверба.

а) Усните договори укажуваат дека постојат силни обврски во културите каде што контекстот е многу важен.

б) Кој си ти – твојата возраст, место во организацијата – се многу ценети и многу влијаат врз кредибилитетот на личноста.

3.8. Претпоставки за квалитетна комуникација

Значењето на комуникацискиот процес за функционирање на секоја организација е несомнен. Од тие причини секогаш од ново се поставува прашањето и бара одговор како да се подобри и како да се унапреди комуникацискиот процес за да би понудил и обезбеди што подобри резултати. „Резервите се бараат и се наоѓаат во секоја од постоечките елементи на комуникацискиот процес, без оглед на видот и правецот на комуницирање. Пред се, огромна доследност е кога во комуникацискиот процес се изразуваат што поточни изрази, кои не алудираат само на целите, намерите и желбите на испраќачот. Споменатата доследност вклучува спремност за соочување со евентуалните неразбирања кои во процесот на општење многу лесно може да се појават, под претпоставка комуникацискиот процес да е целосно реализиран. Држењето под контрола на целата информација која е во тек би било идеалното оптимално дејство за унапредување на организациската комуникација, се мисли на квантитативен и квалитативен состав. Следењето на информацискиот тек, вреднувањето на вклучените субјекти, анализата на секоја етапа во комуникацијата се главните услови без кои не може да се замисли унапредувањето на овој процес“ (Yates, J., 1993). Од тој аспект посебно значајна е реалната, двосмерна комуникација, разбирањето и користењето како взаемно реагирање. Постоенето на обостраната доверба помеѓу разговорните субјекти е исто така една од најважните претпоставки за успешна комуникација. Доколку поверението се потврди тоа ќе стане клучен столб за идна комуникациска ситуација. Во, спротивно ако поверението е нарушено, изиграно или злоупотребено тогаш веќе доаѓаме до процедурална и формална комуникација за која зборувавме во претходниот дел и рековме дека таа и не е толку практична. Постојат неколку значајни претпоставки за квалитетна комуникација (Shepherd, G., и др., 2005):

- Комуникациските канали треба да се недвосмислено познати, да се достапни на секој дел и член на организацијата, да се еотворени и живи.
- Комуникациските линии да се видливи, непосредни и кратки.
- Професионалниот извор на комуникациската информација треба да е во потполност информиран, соодветно образован, припремен и комплетен.
- Комуникацискиот тек треба да биде континуиран и потполн, а секоја информација да е благовремена и веродостојна.

Унапредувањето пак на комуникацијата во рамките на една организација се темели на неколку додатни претпоставки:

- Континуирано настојување за пронаоѓање на нови и функционални содржини и форми на комуницирање.
- Нивелирање на протокот на информации кон оптеретеноста и разтеретеноста во квантитативна и квалитативна смисла.
- Користење на повратни реакции и почитување на субјектите на комуницирањето.
- Јакнење на довербата, уважување и почитување на комуникациските субјекти.
- Контролирање на времето како одредувачки и ограничувачки фактори.
- Акцентирање на важноста и улогата на јазикот и столот при комуницирањето.
- Користење на добрите својства од неформалната комуникација за целите на плодотворноста и брзото надминување на нефункционални комуникациски и организациски делови.

„Од современ аспект не може, а да не се спомене сфаќањето околу информациската технологија која радикално го менува комуникацискиот начин на нашиот живот и професионализам. Светот на комуникацијата не е онаков каков што некогаш бил. Менаџерите во една институција, организација се должни да ја одржуваат функционалноста на организацијата, постојано да го подобруваат работењето и да бидат конкурентни“ (Eger, J., 2013). Технолошкиот напредок на менаџерите им овозможува да ја координираат работата на вработените со што би се зајакнала ефикасноста и ефективноста. Информациската технологија денес достигнува до секој аспект на активност скоро во секоја организација - таа радикално го промени начинот на комуницирање на членовите во организациската мрежа. На пример, таа ја подобри самата способност на менаџерите во испраќањето на индивидуалните и тимските задачи. Вработените не мораат да бидат на своето работно биро, со вклучен компјутер, самиот мрежен систем и безжичната опрема им ја даваат слободата и информираноста на вработените во секое време од работниот ден. Овде студентите ја имаат привилегијата која се нарекува информатичка предност во нивното студирање. Студентите сите прашања, материјали, сработени семинарски трудови и слично може во секое време и од секое место да ги испратат или исконтактираат нивните професори. Ова значи дека комуникацијата и воопшто размената на информации помеѓу членовите на одредена организациска мрежа повеќе немаат географска или временска

ограниченост. Иако од економски поглед предноста на информативната технологија е очигледен, сепак менаџерите треба да размислат и за психолошките аспекти на вработените. Овој вид на комуникација многу вработени го доживуваат како релаксирање од аспект на избегнување лични состаноци и постојано врзување за работното биро. Сега тие имаат поголема флексибилност во просторот на организацијата, а од друга страна се чувствуваат слободни и почитувани бидејќи напосто речено испратената порака ги нашла онаму кај што се.

3.9. *Перспективна комуникација*

Екстремно динамичниот техничко-технолошки развој, промените и модернизацијата во последните десет години, донесе впечатливи промени и новости во поглед на информациските и комуникациските системи и процеси во организацијата. Новата информациска технологија низ бројни форми ги отвори огромните можности, не само во микроорганизациите туку и на национален и интернационален план (Duck, W., S., 2011). Новиот светски информациски и комуникациски случај стана реалност. Таквиот бурен развој ја услови и специфичната импликација за исклучително разновидната комуникациска пракса. Се претпоставува дека двосмерната комуникација е видно унапредена, во однос на нејзиното испраќање, но и во однос на нејзиното примање. Овој систем ги елиминира дури и несаканите ефекти, многу колеги од било кои причини не сакаат да зборуваат, но професионалното комуницирање мора да го остваруваат, сега веќе без лични средби и многу олеснето. Одржувањето на неформалната комуникација овде повторно може да се оствари со испраќање на: поздрав, анимација и сл. Ефикасноста пак и ефективностa дефинитивно зависат од човечкиот фактор во организацијата, поготово кај оние кои имаат раководни функции во организацијата. Квалитетот на комуницирање во една организација зависи многу и од поволната организациска клима, просперитетната состојба, стабилните меѓу човечки односи, отсуството на конфликтни ситуации, ниската флукуација на вработените и сл. Улогата на информациските и комуникациските системи е многу важна за успехот на реорганизацијата, реинституционализацијата, реструктуризацијата односно организациските промени како неминовен услов од кој се очекуваат драстични промени во нивното рутинско, превентивно, информативно или трансформативно дејствување (Jablin, M., F., 2007). Вредноста на информациско – комуникацискиот систем и процес станува препознатлив доколку му се пристапува со расчленување на развојните промени. За ваквиот процес има повеќе мислења кои се состојат од следниве етапи (Srikant, R., Ying, L., 2014).

- Собирање на податоци (анкети, документи, извештаи, набљудувања и сл.) кои се појавуваат барем еднаш на мрежниот систем кој има способност да ги меморира.
- Утврдување на проблеми (сите пораки се видни, со што се детектира и оценува разговорот помеѓу вработените по чија анализа може да се утврдат професионални проблеми кај вработените).

- Функционални, процесни својства (овде влегуваат стиловите на раководење, координацијата, кооперацијата, способноста на менаџерот за задавање на наредби и сл.)
- Постигнати резултати и видувања во поглед на продуктивноста.
- Донесување на план и одлуки.
- Активности наменети за остварување на плановите (стратегии, комуницирање, информации, екипирање на луѓе, технологија и сл.)
- Консолидација на остварените промени.
- Проценка на извршените промени (евалуација).

И, покрај современото живеење, функционирање и дејствување повеќе од јасно е дека на крајот од секоја завршена работа во било која институција самоевалуацијата ги дава низата промени кои го изрекуваат отпорот кон перспективата, иднината, а со тоа и кон функционалното перспективно комуницирање. Изворот на отпорот кон промените може да биде од културолошки и вредносни бариери, групна солидарност, групно мислење, конформизам, структурална поделба, дистрибуција на авторитет, стилот на раководење и сл.

II. *Методологија на истражувањето*

4. *ОПРАВДАНОСТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО*

Проблемот кој секојдневно се појавува во високото образование од аспект на неговата трансформација и либерализација е уште еден поттик на ова истражување да ја проанализира внатрешноста на самите високообразовни институции. Овие институции кои датираат традиционално, а сепак се изложени на немилоста на новото време се само доказ дека во нив на интерно ниво се случува нешто невообичаено во поглед на поставените барања и непроверениот концепт на дејствување. Од нив се бара комплетно прилагодување на нешто ново, непознато и неистражено. Тие од општествен столб станаа општествен експеримент кој веројатно ја носи ерата на постоење и форсирање на приватното високо образование. Генералната оправданост и проблем на оваа истражувачка рамка не се состои само во мерење и набљудување на општествената рамка и парадигма туку напротив во сржта на нејзините предизвикани состојби кои се директно навлезени во високообразовните институции. Овде веќе настанува и вистинската потреба од истражувањето бидејќи без него настанатите проблеми може само да просперираат и да не бидат обелоденети. Во тој поглед оправданоста и потребата на истражувањето не се согледува само како поим туку и како процес кој влијае врз комплетната организациска клима на високообразовните институции. А, внатре веќе ја има зависноста на организациското однесување и комуницирање како едни од главните фактори за развој на високообразовните институции. Слободата и динамиката на овие два организациски процеси не мора да значи дека треба да бидат позитивни или негативни, но мора да значи дека треба да се во рамките на нормалната поставеност и функционалност на самите институционални потреби. Непостоењето на евентуален потребен флуид помеѓу организациското однесување и комуницирање ќе го роди и проблемот кој што во најголем број случаи би и наштетил на самата организација. Дескриптивноста на самата организациска клима се согледува преку индивидуалните извештаи или описите на членовите на организацијата за тоа како ја доживуваат организациската средина. Дескриптивните верувања настанати како резултат на когнитивниот процес пак ги рефлектираат само апстрактните генерализации на различните ситуации и не мора нужно да бидат директно поврзани со карактеристиките на самата ситуација туку претставуваат лична интерпретација на информациите. Всушност дескриптивните убедувања се она што

ја сочинува организациската клима и токму затоа би биле релевантни во ова истражување. Организациската клима составена од однесувањето и комуницирањето на вработените во институцијата според реалноста е автохтон психолошки конструкт, кој за прв пат се спомнува уште во 1939 година, кога Lewin, Lippitt и White го објавиле трудот за експериментално креирање на социјалната клима во детските групи, и уште од самиот почеток се развил со цел да се специфицираат факторите од околината кои влијаат врз мотивацијата и однесувањето на членовите во групата (Lewin, K., Lippitt, R., and White, R.K., 1939). Конкретно, поимот организациска клима, прв пат го спомнува Gellerman во 1960 г. (Ноу, 1990). Според класичната теза пак на психологот Левин однесувањето претставува функција од интеракцијата на индивидуата и неговата околина, па може да се каже дека, како индивидуата ќе реагира на одредена ситуација зависи од тоа какво значење таа околина има за него. На ист начин и организациската средина го одредува однесувањето на нејзините членови, па познавањето и проучувањето на организациската клима и механизмите што владеат во неа се од големо значење за управувањето со човечките потенцијали во секоја работна организација, вклучувајќи ги и високообразовните институции.

4.1. *Проблем на истражувањето*

Како главен проблем кој го имаме увидено за да се спроведе ова научно истражување е влијанието на професионално организациското однесување и комуницирање во високообразовната институција како и нивното влијание врз ефикасноста во самата институција. Ваквото влијание се одразува директно врз целокупната организациска клима и притоа дава јасна слика за вработените во неа. Вака дефинираниот проблем на истражување е научно веродостоен и го дава јасниот однос помеѓу двата институционални концепти. Денес младите високообразовни институции тоа го прескокнуваат, го занемаруваат и во своите образовни институции вработуваат млад и необучен наставен кадар, за кој повеќе од јасно е дека не може да ги исполни научните барања на високото образование. Токму ваквата ситуација во високообразовните институции раѓа и еден посовремен проблем во рамките на самата институција, но проблемот расте и излегува и надвор од неа. Тоа е проблем на современоста и современите науки, проблем кој се јавува благодарение на вработените, поточно се јавува како резултат на нивната непрофесионалност и неискуство. Како главен проблем кој станува предмет на ова понудено научно истражување е организациското однесување и комуницирање во високообразовна институција. Се мисли на однесувањето во институцијата, но и надвор од неа. Токму затоа како проблем на истражувањето се пројавуваат неколку мотиви кои се присутни во високообразовните институции и не наведуваат кон:

- Аргументирано и прецизно утврдување на актуелното ниво на организациско однесување и комуницирање во високообразовните институции.
- Утврдување на посакуваното организациско однесување како главен процес кое треба да владее во високообразовната институција со што ќе влијае на подобрувањето на организациската клима во самата институција.
- Да се одговори на прашањето дали и во која мера се користи соодветно организациско комуницирање во високообразовните институции.
- Да се утврди дали и колку правилното комуницирање на вработените доведува до креирање на позитивна организациска клима во високо образовните институции.
- Утврдување на ставот на вработените околу нивните лични стилови на однесување и комуницирање и потребата за нивно усовршување или комплетно менување со цел да се гради успешна организациска клима.

4.2. Предмет на истражувањето

Предмет на ова истражување ни претставуваат организациското однесување и комуницирање како актуелни функции на менаџментот, во однос на тоа во колкава мера се практикуваат и како влијаат врз развојот на истражуваните високообразовни институции од Р. Македонија и Холандија. Практикувањето на правилното организациско однесување и комуницирање ја дава најчестата поврзаност со квалитетот на образовниот процес.

Токму затоа за целна групна на ова истражување се земени вработени во високообразовни институции кои преку своите ставови ќе посведочат за моменталната состојба во високообразовните институции од аспект на организациското однесување и комуницирање како главен креатор на организациската клима. Предметот на ова истражување се согледува и утврдува и во односот на поврзаноста помеѓу одредени елементи од организациската клима и одредени елементи од организацискиот аспект на овој тип институции. Организациската клима ќе се согледува преку личните ставови на испитаниците - вработените во високообразовната организација. Од каде ќе произлезат верувањата што испитаниците ги имаат за организациската клима, како и за нејзините членови кои го создаваат амбиентот во кој се реализира работата. Комплетната слика за истражените високообразовните институции ќе се согледува и засведочи преку следниве параметри:

- Присуство на институционална соработка изразена преку меѓусебно професионално однесување;
- постоење и нудење на професионална поддршка од претпоставениот/надредениот насочена за индивидуална и меѓусебна соработка на вработените;
- адекватно диктирање на работните задачи каде мора да се изрази степен на нагласување на добро и квалитетно работење во навремени рокови.
- почитување на правилното комуницирање и однесување во институцијата.

4.3. Дефинирање на основните поими во истражувањето

Лоцирајќи го проблемот на истражувањето во областа на организациското однесување и комуницирање или попрецизно речено во сегментот на високото образование за цел ќе го имаме истражувањето и анализирањето на вработените поединци кои со својот став ќе сведочат за целокупната организациска клима. Имено организациското однесување и комуницирање денес освен како процес може да се разгледува и како цела наука разработена од голем број на автори, затоа не пречи да се споменат и повеќе дефиниции за етичкиот кодекс, организацијата, организациското однесување и комуницирање, колку да се доловат авторските гледишта околу нивното значење:

- Според авторот Џонсон под поимот етика се подразбира збир на норми и правила што ги поставува одредена заедница или поединецот и спрема кои се оценуваат човековите постапки како лоши или добри. (Craig E. Johnson, 2016)
- „Кодексот на однесување е тип на саморегулаторен механизам. Другите највообичаени механизми за саморегулирање ги опфаќаат сигурноста на квалитетот и други системи на сертификарање, набљудувачки (чуварски) механизми, прирачници за интерно владеење итн.
- Кодексот на однесување е доброволна спогодба меѓу неколку организации со заеднички интерес/влог, во однос на специфични саморегулаторни принципи и/или стандарди за одредено однесување, којшто ќе ја води и обврзува секоја од овие организации и е изработен преку процесот на соработка.
- Организациите изработуваат кодекси затоа што се уверени дека ќе имаат некаква корист од нив. Користа може да се резимира како што следува: Посилна, поживотоспособна, ефикасна организација преку подобрена одговорност, транспарентност и внатрешна менаџмент-перформанса.
- Кодексите вообичаено вклучуваат норми или промовираат принципи за тоа како треба да владее со граѓанските организации, коишто им помагаат на организациите во подобрувањето на нивниот менаџмент, одговорност, транспарентност и организациска ефикасност“. (J.,Minahan, 2006)

- Поимите култура и етика се блиски по својата смисла, често пати границите помеѓу нив се губат. Квалитетот на културата на организацијата, може да се одреди преку разни показатели, а најчесто како показатели се користат: силата на културата и насоченоста на културата.
- Транспарентност и одговорност

Активноста на организацијата на цивилно општество треба да биде отворена за набљудување од страна на јавноста и организациите треба да бидат одговорни за користењето на јавните средства. Повеќето граѓански организации се загрижени само за својот имиџ и донаторите, иако треба да бидат обврзани да бидат отворени за јавноста, особено што има нагорен тренд првенствено да се потпираат врз домашни средства за имплементација на активностите (на пример: приватни партнерства, шеми на јавно инвестирање, волонтерство). Граѓанските организации не можат да работат во вакуум без поддршка од јавноста. Организациите се општествени единки кои се ориентирани спрема целта, свесно структуриран систем на активности со дефинирани граници. Како клучни елементи на дефиницијата се следниве:

А.) Општествена единка, организациите се составени од луѓе и групи на луѓе. Луѓето соработуваат помеѓу себе за да извршат битни функции на организацијата.

Б.) Ориентирани спрема целта, организациите постојат за да остварат определена намера. Учесниците можат да имаат различни цели од оние од организацијата и може да има повеќе цели.

В.) Свесно структуриран систем на активности, задачите се поделени и одговорноста за нивното извршување им е доделена на членовите на организацијата. Поделбата е направена за да се оствари ефикасност во процесот на работа.

Г.) Дефинирани граници, границите идентификуват кои елементи се внатре, а кои се надвор од организацијата.

- „Организациското однесување е научна дисциплина која се развива во последните дваесетина години. Таа е насочена кон истражување на факторите кои имаат влијание на тоа како индивидуите и групите реагираат и како се однесуваат во организациите. Предмет на истражување на организациското однесување е анализа и разбирање на однесувањето

на поединецот, групите и организацијата како целина“. (S.P., Robbins and T. A., Judge , 2014)

- „Организациските комуникации претставуваат специфична форма на интерперсонални комуникации, со некои свои карактеристики како што се: професионалните норми, постоење на пропишани канали за пренесување на пораката, систем од пропишани правила итн. Овие комуникации можат подеднакво да се остваруваат по усмен или писмен пат“. (J., A., DeVito, 2014)

- Под поимот образование се подразбира предавање и учење специфични вештини, и исто така нешто помалку опипливо, но позначајно: изградба на знаење, добро расудување и мудрост. Образованието како една од своите фундаментални цели го има пренесувањето на култура и знаење од генерација на друга.

- Организациската политика и структура мора да дозволи создавање на промени кои се резултат на активноста на поединците. Тоа имплицира дека поединците имаат слобода да прашаат, јавно да дискутираат по прашањата и да го изразат впечатокот околу она што се случува.

- Организацијата мора да бара и да бележи повратни информации од околината, поставувајќи прашања на луѓето и организациите со кои таа работи. Треба да се има во предвид дека и организацијата може да ја промени околината, но најпрвин треба да ја проучи.

- На поединците мора да им се дозволи флексибилност во она што го работат.

- На поединците мора да им биде дозволено да размислуваат за работите самостојно и сами да доаѓаат до заклучоци. Импликација е дека често може да се дојде до расправи, несогласувања и конфликти, но тоа мора да се толерира и решава конструктивно, со што од тоа би можело и нешто да се научи.

- Мора да биде јасно дека поединецот со своето знаење е најважна вредност за организацијата, која во потполност треба да се искористи.

- Сите мора да бидат вклучени во учење, не само менаџерите.

- Градењето организација која учи е процес кој не престанува, а не еднократност.

- Не смее се да биде засновано на информатичка технологија, таа е моќен инструмент на комуникација, но често знае и штетно да влијае на организациската припадност. При учењето, разговорите во живо се многу поефикасни.

Постојат повеќе фактори кои влијаат за да се постигне добра и поволна организациска клима. Доколку тие фактори се исполнети и се третираат со внимание, ќе завладее клима која ја поддржува организацијата која учи. Фактори кои влијаат на организациската клима и нејзиниот степен на исполнетост се:

- Постојење на причини и цели со кои може сите да се сложат. Јасно дефинирана цел на секоја задача.
- Доволна автономија на секој поединец, тим, оддел и самоконтрола, организација на работата, учењето и одлучувањето.
- Советување на поединци: информираност, вклучување и одлучување кое имавлијание на него, изразување на мислење, охрабрување и изнесување на идеи. До сега е проценето дека се користи само 20% од способноста на вработените.
- Поединците знаат дека нивните идеи ќе се разгледаат внимателно и сериозно ќе се сфатат како вреден допринос.
- Меѓучовечки односи: луѓе полни со доверба, разбирање, хумани, меѓусебно согласување, решавање на проблеми.
- Почитување на индивидуалност: меѓу останатото на поединецот треба да му се дозволи да учи онака како најмногу му одговара.
- Повратни информации и награди: ставање акцент на грешките, постојана контрола со која се покажува грижа за работата, наградување на добрата работа, но и наградување за учење.
- Информациски пристап: пишани и вербални, успешни, спремност за делење информации.
- Искористување на приликата за учење и развој како осигурување на потребните ресурси.
- Доволно време за темелно учење и време за зацврстување на знаењето.
- Сите вработени мора да знаат како организацијата работи.
- Потсетување на креативно мислење и прифаќање на нови поединечни однесувања.

Кодексот на однесување и неговото воведување во работата на високообразовните институции како пишан документ во кој се унифицираат правилата на однесување е еден од главните столбови врз кој се темели организациското однесување и организациската клима. Неговото правилно донесување и инкорпорирање во работата на институцијата би

довело до посилна, поживотоспособна, ефикасна организација преку подобрена одговорност, транспарентност и внатрешна менаџмент-перформанса. Кодексот е вид на саморегулаторен механизам и дефиниран е како доброволна спогодба меѓу вработени индивидуи или неколку организации со заеднички интерес/влог, во однос на специфични саморегулаторни принципи и/или стандарди за одредено однесување, којшто ќе ја води и обврзува секоја од овие индивидуи или организации и е изработен преку процесот на соработка. Токму таа соработка во донесувањето на Кодексот на однесување ќе биде прв чекор кон прецизно утврдување и структурирање на постоечката клима во организацијата. Исто така, со донесувањето на Кодекс на однесување се зголемува свеста кај јавноста за принципите на нивната работа. Кодексите вклучуваат норми или промовираат принципи за тоа како треба да се владее со граѓанските организации, коишто им помагаат на организациите во подобрувањето на нивниот менаџмент, одговорност, транспарентност и организациска ефикасност. Кодексот на однесување може да го подобри кредибилитетот кај финансиерите или партнерите на организациите. Овие документи сигнализираат поголема одговорност и транспарентност и приврзаност кон одредени вредности кои што се споделуваат меѓу донаторите и јавноста.

Како три најважни фактори кои влијаат кон донесување на Кодекс кој би гарантирал успешна позитивна организациска клима се :

1. Идентификување група на граѓански организации на коишто се однесува Кодексот односно, со обезбедување на точно определена група на членство која би се водела по тој Кодекс на однесување може да се гарантира видлив резултат.
2. Стремеж и верба во идејата како и конкретен заеднички интерес кој ја држи групата заедно, како една заедничка мотивација односно движечка сила која би била појдовна точка за изработка на Кодексот.
3. Сопственост, односно доброволно спогодување во однос на содржината на Кодексот од страна на институцијата која го донесува кое би довело до чувство кај членовите на групата дека тој Кодекс потекнува од нив и е нивен, одраз на нивното уверување кое е рефлектирано во текстот.

Поставувањето на важните и одлучувачки прашања пред да се пристапи кон донесување на Кодексот дава добар приказ на тоа како би изгледал Кодексот кога би бил готов и одговорите на тие прашања даваат солидна претстава за тоа колку тој Кодекс би бил

применлив откако ќе биде донесен. Секоја високообразовна институција треба да се води од следниве прашања и одговорите на истите пред да пристапи кон создавање и формулирање на Кодекс применлив за членовите на таа институција:

- Постои ли основна група организации со заеднички вредности и влогови?
- Дали сите учесници имаат унифицирано сфаќање на прашањата „зошто“ и „како“?
- Кој ќе го олеснува процесот?
- Дали постои водство со задолженија?
- Кој ќе го пишува кодексот?
- Постојат ли експерти за содржината на кодексот или дали има потреба од надворешен фацилитатор/експерт?
- Дали целите, очекувањата и основните правила за учество се јасно наведени и дали за нив постои претходна согласност?
- Дали постојат доволно средства за поддршка на процесот или план за добивање на истите?
- Дали сите учесници се вклучени во неговата изработка во секоја фаза?
- Дали процесот е транспарентен и отворен?
- Дали има воспоставен проток на информации за процесот?
- Дали има решеност за креирање консензус (за принципи, препораки, стандарди, механизми за обезбедување и усогласеност)?
- Дали постои план за добивање поширока поддршка за кодексот?
- Дали постои план за тоа како да се промовира кодексот?

Со давање на правилни, точни и прецизни одговори на овие прашања, Кодексот ќе биде правилно изработен и ќе допринесе до правилно организациско однесување и комуницирање на вработените во дадената организација.

Доколку наставниот кадар во една високообразовна институција при истражување на нивното мислење во врска со организациското однесување и комуницирање даде слични мислења, односно поединците во таа институција размислуваат слично, се водат од иста мотивациона точка, и покрај можеби различно формулираните одговори, може да се воочи една позитивна организациска клима и комуникација. Унифицираното размислување не е нешто кон што се стреми организациското однесување и комуницирање бидејќи во природата на човекот тоа и не е возможно. Но сепак, внатре во една институција, повеќе во

високообразовна институција, кога на секој член на кадарот ќе му бидат поставени истите прашања во врска со работата, прогресот на институцијата како и личниот прогрес внатре во неа, начинот на функционирање внатре во институцијата, како и прашања преку кои би се утврдила перцепцијата на таа индивидуа во однос на целината која го опкружува и неговите ставови и мислења за работата, тогаш може да се добие појасна слика дали таа институција се движи со заеднички мотиватор, дали тој наставен кадар има слична или иста идеја и слика како да имплементира постоечки правила. Истражувањето на перцепцијата на наставниот кадар е јасен показател дали во една институција владее воопшто организациска клима, дали комуникацијата меѓу истите е на потребното ниво и показател на тоа што недостига, каде треба да се доработи, да се обрне внимание за да се подигне нивото на организациското дејствување и комуницирање во институцијата. Кодексот на однесување во една институција постои за да постави правила на однесувањето на поединците, да ја исклучи субјективноста и карактерот на секој посебен член и неговото почитување и имплементирање би довело до што помали различности во перцепцијата на вработените и до што подобро и поуспешно организациско однесување и комуницирање.

Во една високообразовна институција, членовите на наставниот кадар треба да делат иста визија, да се движат по една патека која гарантира успех и да ги надминат бариерите за ефективна комуникација, која би го успорувала патот кон успешно организациско однесување и комуницирање. Ако истражувањето покаже бариери при комуникацијата, и ако покаже недостаток на воедначеност на перцепцијата, тоа е јасен показател за лоша, неповолна организациска клима, но и јасен показател каде и на што треба да се работи за да се подобри истото. Постоенето на фундаментални разлики во ставовите и мислењата ќе дадат јасна и прецизна слика за непостоење на поволна организациска клима што гарантира неуспех. Добрата и ефикасна комуникација како појдовна точка за определување на организациската клима во една институција е предуслов за мали разлики во ставовите и мислењата на испитаниците. Доколку се најде на комплетно различни ставови и мислења на испитаници внатре во една институција, заклучокот би бил дека не се исполнети препоставките за квалитетна комуникација кои се:

- Комуникациските канали треба да се недвосмислено познати, да се достапни на секој дел и член на организацијата, да се отворени и живи.
- Комуникациските линии да се видливи, непосредни и кратки.

- Професионалниот извор на комуникациската информација треба да е во потполност информиран, соодветно образован, припремен и комплетен.
- Комуникацискиот тек треба да биде континуиран и потполн, а секоја информација да е благовремена и веродостојна.

Доколку се утврди дека различноста во ставовите и мислењата и нарушувањето на организациската клима се должи на бариери во комуникацијата, тогаш тоа ќе покаже дека е потребно унапредување на комуникацијата во рамките на една институција преку:

- Континуирано настојување за пронаоѓање на нови и функционални содржини и форми на комуницирање.
- Нивелирање на протокот на информации кон оптеретеноста и разтеретеноста во квантитативна и квалитативна смисла.
- Користење на повратни реакции и почитување на субјектите на комуницирањето.
- Јакнење на довербата, уважување и почитување на комуникациските субјекти.
- Контролирање на времето како одредувачки и ограничувачки фактори.
- Акцентирање на важноста и улогата на јазикот и стилот при комуницирањето.
- Користење на добрите својства од неформалната комуникација за целите на плодотворноста и брзото надминување на нефункционални комуникациски и организациски делови.

Унапредувањето на комуникацијата во една организација, откако претходно се докажани неминови разлики помеѓу мислењето и ставовите на вработените во една институција, ќе биде и главен показател за тоа колку е возможно во таа институција да се формира добра организациска клима. Доколку и по претпоставките за унапредување при спроведено повторно истражување се покаже дека различностите околу мислењата и ставовите на испитаниците се ненадминливи, тогаш тоа јасно укажува на еден друг проблем односно проблем во самата структура на вработените во организацијата.

Согласно погоре кажаното, сличното односно различно размислување на испитаниците комплетно ја открива постоечката организациска клима во институцијата и е јасен показател на тоа што треба, односно што не треба да се менува.

За да се говори воопшто за психолошки и социјални аспекти и нивниот однос со организациското однесување и комуницирање, мора да се тргне од нивното потекло, односно нивното значење.

- **Психологијата** е наука која се обидува да го измери, да го објасни и понекогаш да го промени однесувањето на луѓето и другите суштества. Во минатото, индустриските/организациските психолози се занимавале со проблемите на заморот, досадата и другите фактори кои се значајни за работните услови и кои можат да влијаат врз целокупната работна изведба. Од неодамна, нивната работа се прошири и сега ги вклучува следните проблеми: учењето, перцепцијата, личноста, емоциите, праксата, лидерска ефективност, потреби и мотивирачки сили, работна сатисфакција, процеси на донесување одлуки, напредување врз основа на изведба, мерки на однесување, селекција на вработени, техники, работен дизајн и работен стрес. (Thompson, L., 2002)
- **„Социологијата** пак го изучува социјалниот систем во кој индивидуите ги исполнуваат своите улоги, односно таа ги изучува луѓето во релација со други луѓе. Нивниот најголем придонес кон организациското однесување е нивното изучување на групното однесување во организациите, особено формалните и комплексни организации“. (H., Griffiths and E., Strayer, 2015)
- **„Социјалната психологија** ги сплотува концептите на психологијата и социологијата. Таа се фокусира на меѓусебното влијание на луѓето. Главна област – како таа да се имплементира и како да се намалат бариерите за нејзино полесно прифаќање“. (P., J., Tyson and D., Jones, 2011)
- **„Антропологијата** ги изучува општествата за да научи за човечките суштества и нивните активности. Антрополозите работат на средини и култури. На пример, тие ни помагаат да ги разбереме разликите во фундаменталните вредности, односите и однесувањата меѓу луѓето од различни земји, а во различни организации“. (R., H., Lavenda and E., A. Schultz, 2014)

Аспектите од кои се тргнува за да се процени дали во една институција владее позитивна организациска клима, најчесто се базираат врз самата личност односно индивидуа во институцијата, односно се трга од што помало влијание на субјективноста и карактерот на индивидуата, а се повеќе кон едно организирано дејствување, ослободено од спрегите на психолошкиот и социјалниот статус во кој што се наоѓа индивидуата. Психолошкиот

аспект се однесува на проблеми во учењето, личноста, емоциите, праксата, лидерска способност, потреби, работна сатисфакција, работен стрес и други. Надминувањето на овие проблеми, односно нивото позитивно решавање, директно ќе влијае врз унапредување на организациското однесување и комуницирање до степен на постигнување објективност при решавање на одреден проблем или секојдневна комуникација. Согласно тоа, може лесно да се огледа влијанието на психичкиот аспект на личноста врз целокупното дејствување на организацијата како целина. Доброто менаџирање и добриот менаџер на една институција, во однос на човечките ресурси може да помогне да се надминат и да се ускладат материјалните, човечките и другите потенцијали во високообразовниот процес со цел оптимално остварување на организационите цели. Затоа се претендира да се остваруваат што повеќе анкети за ставови бидејќи менаџерите преку овие анкети, ќе добијат драгоцен повратна инфомација за тоа како работниците дејствуваат внатре во организацијата и дали се исполнети условите за работа од психолошки и социјален аспект. Условите за работа од социјален аспект, се однесуваат на интеракцијата и однесувањето на луѓето во релација со други луѓе со најголем акцент на групно однесување во организациите, особено во високообразовните институции. Бидејќи организацијата претставува општествена единка која вклучува збир на луѓе кои работат заедно во остварување на личните и организациските цели, јасно е дека луѓето се здружуваат во организации за да ги остварат своите интереси и цели (Alvesson, M., 2013). Бидејќи во високообразовните институции станува збор за голем број на луѓе кои работат во еден социјален систем и решаваат комплексни проблеми, социјалните услови за работа може да бидат голем предизвик. Најголем проблем со кој се соочуваат менаџерите во институциите е подобрување на етичкото однесување особено на групно и на ниво на организациски систем. Интеракцијата меѓу луѓето и професионалната етика треба да се базира на објективни и рационални постапки на искусни индивидуални мислења, кои ќе дејствуваат меѓу себе на позитивен начин ослободени од своите субјективни убедувања и морални вредности. Исполнувањето на условите од социјален аспект најчесто се поврзани со правилно донесен Кодекс на однесување и негово непречено имплементирање од страна на вработените, се со цел групното дејствување во работната средина да се одликува со професионализам отколку со бранење на сопствените ставови и размислувања. Кога во една институција согласно погоре изложеното би биле исполнети сите услови од психолошки и социјален аспект, може со сигурност да се тврди дека во таа институција владее позитивна организациска клима.

Сите горе наведени дефиниции индиректно се и предмет на ова истражување. Нивната поврзаност и координираност ја изразуваат организациската клима и култура во високообразовната институција. Тие се единствените фактори кои на една таква организација може да и донесат развој. Токму затоа со ова истражување се стремиме да ги осознаеме нивните позитивни и негативни аспекти и како такви да го доловиме нивното влијание врз развојот на високообразовната институција.

4.4. Цел на истражувањето

ОПШТА ЦЕЛ на оваа докторска дисертација проследена и толкувана преку научно истражување е да се дојде до сознанија и да докаже со какво организациско однесување и комуницирање функционираат високообразовните институции кај нас и во светот, навлегувајќи и испитувајќи ги личните ставови на вработените.

Посебна цел е преку добиените одговори од испитаниците да се испитаат постоечките ставови и стилови на вработените во високообразовните институции во поглед на користењето на организациско однесување и комуницирање и утврдување на влијанието на истите врз развојот на работата во внатрешната и надворешната организацијата.

4.5. Задачи на истражувањето

Како една од задачите на истражувањето се појавува откривање на постоечкото организациско однесување и комуницирање во високообразовните институции преку испитување на ставовите и мислењата на вработените во истите.

Токму затоа преку испитување на ставовите и мислењата на испитаниците потребно е да се утврди формата на индивидуалното работење и дејствување како влијаечки фактор врз работата на институцијата.

Преку испитување на ставовите и мислењата на испитаниците може да се утврдат и моделите на индивидуалното работење како влијаечки фактор врз работата на институцијата.

Преку анализа пак на добиените резултати од спроведените анкетни прашалници да се утврди степенот на индивидуалното однесување и комуницирање во високообразовната институција.

Преку анализа на добиените мислења и ставови да се открие организациското однесување во институцијата кое ќе ја докаже организациската клима.

Врз основа на анализа на етичките стандарди во организацијата да се утврди степенот на прогресивност или евентуално стагнирање во организацискиот развој.

Преку анализа на личните ставови искажани во анкетните прашалници да се откријат психолошките аспекти кои влијаат врз организациската клима.

Преку анализа на личните ставови искажани во анкетните прашалници да се откријат социјалните аспекти кои влијаат врз организациската клима.

Преку увид и анализа на резултатите од анкетните прашалници да се предложи заштитен механизам за идниот развој на истражените високообразовните институции во поглед на организациското однесување и комуницирање.

Преку анализа на добиените резултати да се утврди моменталната внатрешна организираност и состојба на истражуваните високообразовни институции од двете држави.

4.6. Хипотетска рамка

Генерална хипотеза

Организациското однесување и комуницирање на вработените се значајни за подобрување на организациската клима во високообразовните институции и тоа може да ја подобри ефикасноста во работата на истите во самата организација.

Независни варијабли:

Организациското однесување.

Организациското комуницирање.

Зависни варијабли:

Проценка на исказите на испитаниците за организациски развој.

Проценка на ставовите за ефикасноста на организациска клима.

Индикатори: Потврдените или отфрлените подолу наведени хипотези 1,2,3 и 4 се ја дадат редовната основа на генералната хипотеза.

Подолу наведениот статистички значајен влијанс во исказите на испитаниците поврзани со ставовите и мерките на организациското однесување и комуницирање во однос на нивното влијанс во работата на организацијата.

Независни варијабли:

Ставовите и мерките на организациското однесување и комуницирање.

Зависни варијабли:
Проценка на исказите во однос на разликите меѓу институциите категории.

Развојот на високообразовните институции.

Развојот на високообразовните институции.

Индикатори: Прашалник 1, Прашање: 1, 3, 6, 7, 8, 14 и 15.

Посебна хипотеза 2

Високиот степен на задоволство во однос на присуството на правилно организациско однесување и комуницирање е значајно врз организациската клима во високообразовната институција и нејзиниот иден развој.

Независни варијабли

Задоволството од работа.

Зависни варијабли

Организациска клима и развојот на високообразовната институција.

Индикатори: Прашалник 2, Прашање: 1, 3, 7 и 9.

Посебна хипотеза 3

Постои статистички значајна разлика во однос на утврдените мислења и ставови на испитаниците од Р Македонија и Холандија за организациското комуницирање кое ја открива постоечката организациска клима во организацијата и можноста за развој на истата.

Независни варијабли

Припадноста и разликите на испитаниците по држави.

Зависни варијабли

Организациска клима.

Можноста за развој на организацијата.

Индикатори: Прашалник 1 и 2, Прашање: 7, 10, 12 и 13.

Посебна хипотеза 4

Постои статистички значајна разлика во процената на испитаниците во однос на социо – емоционалните фактори за работата во високообразовната институција и можноста за организациски развој во која работат истите.

Независни варијабли

Социо – емоционални фактори за работа.

Социо - психолошкиот однос на вработените.

Зависни варијабли

Организациската клима во високообразовната институција.

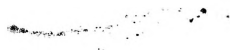
Развој на организацијата.

Индикатори: Прашалник 2, Прашање: 2, 3, 4 и 5.

Од наведените варијабли, односно променливи зависи текот, но и толкувањето на резултатите од целото емпириско истражување. Сите резултати што ги даде истражувањето се во целосна зависност со поставените варијабли. Конкретното организациско однесување и комуницирање во институцијата може да се потврди преку сите поставени независни варијабли и односно од начините и формите на однесување и комуницирање, која што директно зависи од високообразовната институција во која работат испитаниците и нивната улога во градењето на организациската клима преку нивното организациско однесување и комуницирање. Комуникацијата внатре во една организација директно зависи од претпоставката за потреба на применување на соодветно организациско однесување и комуницирање, како и од самата комуникативност како зависна варијабла во процесот и иницијативноста на вработените.

Како индикатори односно показатели во истражувањето се земени мислења и ставови на вработените во една високообразовна институција компарирани со ставови на испитаници од различни високообразовни институции. Земени се два вида на показатели односно мислења и ставови на вработените и мислења и ставови на надредените. Преку

таквиот начин на истражување се согледуваат директните зависности од варијаблите во поглед на организациското дејствување и комуницирање и нивните различности односно еднаквости во размислувањата и ставовите. Тргувајќи од тие индикатори директно доаѓаме до независните варијабли во истражувањето односно до високообразовната институција во која работат испитаниците и нивната улога во градењето на организациската клима. Со што поголеми сличности во мислењата и ставовите кај двата индикатори се доаѓа до заклучок на погодна и транспарентна организациска клима, додека што поразлични мислења и ставови кај двата показатели укажуваат на проблем во организациското однесување и комуницирање во дадената установа.



4.7. Методологија на истражувањето

Согласно со поставувањето на предметот, целите и хипотезите на истражувањето поставивме и методолошка рамка според која спроведувавме научно - теоретско, квантитативно (истражување со примена на структурирани прашалници кај поголем број испитаници) и емпириско истражување протолкувани преку неколку методи на научно истражување:

- **ДЕСКРИПТИВЕН МЕТОД** – евалуација на неформалниот систем на организациско однесување и комуницирање и нивното влијание врз развојот и работата на високообразовна институција.
- **АНАЛИТИЧКО – СИНТЕТИЧКИ МЕТОД** - расчленување на целината на делови и донесување заклучоци, по што следува составување на деловите со цел да се даде критичка оцена или мислење на постоечките форми на организациското однесување и комуницирање.
- **ЕКСПЛИКАТИВЕН МЕТОД** – објаснување на организациското однесување и комуницирање како и севкупната реакција во организацијата.
- **КОМПАРАТИВЕН МЕТОД** – споредба на резултатите од високото образование во Р. Македонија и Холандија
- **НАУЧЕН (ИСТОРИСКИ) МЕТОД** – со чија помош се протолкуваа теоретските сознанија, нивниот развој и оддржливоста во минатото и современото време.
- **МЕТОД НА АНКЕТИРАЊЕ** – по пат на претходно подготвени прашања од испитаниците се добиваат субјективни мислења за организациското однесување и комуницирање.

За потребите на истражувањето беше дизајниран и користен инструмент:

- анкетен прашалник за вработени .

Во процесот пак на самото истражување и толкување на податоците од апликативна вредност пристапивме кон користење на статистичка анализа спроведена преку три операции: собирање, проверка и излагање на добиените резултати протолкувани на описно, објективно и компаративно ниво. Статистичката анализа е поткрепена со функционално претставување на добиените резултати и тоа преку табеларни и графички прикази. Податоците ќе се анализираат на две нивоа на анализа – дескриптивно ниво,

преку квантитативна и квалитативна анализа пришто ќе се презентираат податоците за тоа колку вработени одговориле на прашалникот и на кој начин, во апсолутни бројки и во проценти и на ниво на корелациона анализа за тестирање на поврзаноста меѓу зададените варијабли и хипотезите со примена на софтвер за статистика – SPSS, Anova.

За тестирање пак на поставените хипотези користен е Пирсоновиот χ^2 –тест. И за таа цел податоците беа класифицирани според две димензии на класификација со што целта беше да се определи дали овие две димензии од класификацијата се зависни или независни. Едната категорија ја поставивме според моменталните ставови и мислења на вработените (одговори), а другата категорија институцијата и државата на испитаникот. Како аритметички вредности за да се прецизира истражувањето беа пресметувани: централна тенденција преку нејзините мерки: мод, медијана и аритметичка средина, како и стандардна девијација, од чиј однос подоцна произлезе и коефициентот на варијација.

4.8. Популација и примерок

Целна група на емпириското истражувањето се 14 високообразовни институции, 11 од Македонија и 3 од Холандија со вкупна бројка од 361 испитаник испитани со по два прашалници, односно 722 примероци на анкетни прашалници дистрибуирани по електронски пат. Во склоп на истражувањето влегоа следниве високообразовни институции и тоа по нивна документирана согласност.

Табела 2 Истражувани високообразовни институции

Истражувани високообразовни институции	Број на испитаници
Македонија	273
1. Филолошки факултет „Блаже Конески” – Скопје, УКИМ	24
2. Економски факултет – Скопје, УКИМ	33
3. Природно – математички факултет - Скопје, УКИМ	37
4. Факултет за туризам и угостителство – Охрид	17
5. Педагошки факултет – Битола – „Свети Климент Охридски”	21
6. Американ Колеџ – Скопје	19
7. Европски факултет – Скопје	16
8. Правен факултет – Штип, УГД	29
9. Економски факултет – Штип, УГД	25
10. Факултет за образовни науки – Штип, УГД	24
11. Филолошки факултет – Штип, УГД	28
Холандија	88
1. Универзитет за применети науки “Saxion”, Холандија	42
2. Универзитет за менаџмент “Maastricht”, Холандија	16
3. Факултет за медицина, “Maastricht”, Холандија	30
Вкупен број на испитаници	361

Во однос на возраст, беа опфатени претставници на возраст од 25 (минимум) до 65 години (максимум). Медијаната изнесува 33 години, модата 29 години, а аритметичката средина 33,1919. Заради попрегледна анализа на резултатите во однос на возраст, испитаниците беа поделени на четири возрасни групи.

Табела 3 Испитаници според возраста

Вкупен број на испитаници според возраст	361
Од 25 до 30 год.	84
Од 31 до 40 год.	107
Од 41 до 50 год.	131
Од 51 до 65 год.	39

Испитаниците се одбрани по случаен примерок водејќи сметка да бидат опфатени повеќе целни групи од најразлични возрасти на вработените, како и различен пол и различна научна област. Ова е направено со цел да се добие една објективна слика при формирање на ставовите во ова истражување со опфаќање на најразлични истражувања од најразлични структури на вработени во организацијата. Со тоа може да се направи јасна дистинкција за истражувачки цели помеѓу начинот на размислување и работата на различни групи испитаници. Со ваквиот начин на избирање на целната група на истражување која во базата е доста мешовита, може да се заклучи колкав е степенот на свесност за организациско однесување и комуницирање во една институција.

Истражувањето се вршеше преку анкета односно прашалник, кој на испитаниците им беше дистрибуиран по електронски пат и на истиот начин по електронски пат анкетата односно пополнетиот прашалникот е вратен назад. Она што се очекуваше од анкетата е да се добијат сознанија за начинот и вклученоста на испитаниците и нивните стилови на организациско однесување и комуницирање со што правилно се донесува заклучок за степенот на правилната употреба на организациското однесување и комуницирање. Исто така, се доаѓа до точен и прецизен заклучок за влијанието на поединецот врз организациската клима и култура.

Популацијата во истражувањето е конечна и точно одпределена. Со ваквиот избор на популација се цели кон попрецизна и појасна дефинираност на резултатите без ризикот од постојано менување на заклучокот при поставување на неограничена популација.

Популацијата односно единиците на примерокот се избрани од дефинирана, омеѓена и позната категорија испитаници. Испитаниците се вработени во единаесет факултети од Македонија и три од Холандија. Се работи за дел државни универзитети со долгогодишно искуство каде што наспроти придобивката од искуството, постои и ризик од запаѓање во една рутина и намален проток на современи информации и организациско учење, но опфатени се и релативно млади високообразовни институции кои допрва треба да го креираат својот успех. Но, и едните и другите се земени како едни од најактуелните високообразовни институции со најголем број на вработени кои можат да понудат прецизна и јасна слика за степенот на организациската клима и култура во високото образование.

Примерокот на истражувањето односно на вработените е целосно случаен, по случаен избор прашалниците се испратени на нивните електронски адреси. Примерокот е понуден во две фази. Во првата фаза од истражувањето, примерокот е понуден на управата на високообразовната институција односно на ректорските и деканските управи. Понудени се два анкетни прашалници на 480 испитаници односно 960 прашалници вкупно. На понудените прашалници одговорија вкупно 361 испитаник - вработен, 273 испитаници од Македонија од вкупно 330 случајно одбрани испитаници, а од Холандија повратно одговорени стигнаа 88 одговорени прашалници, а беа понудени на 150 таргет испитаници. Во оваа фаза се испитани ставовите и мислењата на надредените, односно креаторите на политиката на уредување на организациското дејствување и комуницирање и преку овој дел од популацијата на истражувањата, примерокот ќе укаже на проблеми или задоволителни резултати во однос на степенот на правилно донесена организациска поставеност, однесување и комуницирање.

Втората фаза од истражувањето се одвива со доставување на примерокот преку електронски пат на останатите вработени во високообразовните институции. Во оваа фаза добиени се прецизни повратни информации преку претпоставката на искреност и реалност од страна на испитаниците во делот на имплементацијата на поставеното организациско однесување и комуницирање. Овој дел од популацијата во истражувањето повеќе говори

за тоа колку она што е поставено од надредените е правилно и доследно имплементирано во секојдневното функционирање и работење внатре во високообразовните институции.

Преку овие прашалници, односно анкети испитаниците доставија мислење за сопственото организациско однесување и комуницирање во својата работна организација и надвор од неа, но и за туѓото организациско однесување и комуницирање преку изразување мислење за своите колеги без разлика дали се членови на управата или останати вработени. Преку ова се доаѓа до сознанија за исполнетоста на условите од социјален и психолошки аспект кои се неопходни за правилно функционирање, однесување и комуницирање во една работна организација, односно институција.

Со извлекување на прецизни и јасни информации од анкетните прашалници се добива сознание за работата на една институција, повторно под претпоставка на искреност во одговарањето на прашалниците имајќи во предвид дека анкетните прашалници се анонимни, па слободата на искрено и објективно пренесување на искуствата и мислењата на поединците е скоро целосно загарантирана.

Статистичко претставување на податоците

Податоците се анализирани на две нивоа на анализа – дескриптивно ниво, при што ќе се презентираат податоците за тоа колку вработени одговориле на прашалникот и на кој начин, во апсолутни бројки и во проценти и на ниво на корелациона анализа за тестирање на поврзаноста меѓу варијаблите со примена на софтвер за статистика – SPSS, податоците се третирали со помош на Апова или анализа на варијансите, фреквенција, процентуална застапеност на податоците, мерки за централна тенденција (мода, медијана, стандардна девијација, дисперзија), како и графички приказ на податоците (хистограм). Во компаративната анализа пак за потврдување на хипотезите во различните држави Македонија и Холандија беше користен Хи - квадрат тест.

За да се добијат точни информации за бројот на испитаници, вклучувајќи го нивниот начин на комуницирање и однесување во високообразовната институција, каде дејствуваат како и нивните лични карактеристики, гледишта, ставови, употребено е рачно и компјутерско пребројување и претстваување на податоците. Со ова понудивме прецизна обработка на податоци од најразлични испитаници во повеќе фази каде се групираат сродните информации за прецизно интерпретирање на истите. Статистичката обработка на податоците доведе до јасно формирани информации со намена да се добие сознание за

стиловите на организациско однесување и комуницирање и степенот на нивна правилна употреба како и нивното влијание врз организациската клима и култура. Со добиените резултати е утврдено следново:

1. Постоечката организациска клима во институциите во кои е спроведено истражувањето, како и организациското однесување и комуницирање во организацијата.
2. Мислењето на вработените во институциите за сопственото однесување и комуницирање, како и мислењето на вработените кое се однесува на потребните промени во врска со организациското однесување и комуницирање. Исто така утврдено е во кој дел најмногу функционира организациското однесување, односно кој дел не треба да се менува.
3. Извлечен е заклучок за оптимално искористување на постоечкото организациско однесување и комуницирање со цел воспоставување на најдобра организациска клима во дадените услови.
4. Ефикасноста на веќе постоечкиот менаџмент како и недостатоците и предностите на неговото функционирање.
5. Степенот на исполнетост на условите од психолошки и социјален аспект кај вработените.

Спроведеното истражување и резултатите од истото пред се, се од најголема корист примарно на самите вработени во високообразовната институција бидејќи резултатите сведочат за деловите во коие потребно унапредување и развивање на организациската свест. Исто така овие резултати освен на вработените ќе бидат од голема корист и на потенцијалните студенти, како и на студентите кои веќе студираат во таа високообразовна институција. Истражувањето може да послужи како најголем промотор на одредена високообразовна институција бидејќи објективно ги пласира добиените резултати постигнати непосредно од самите вработени во институцијата, во однос на работата и успешноста на истата преку организациското однесување и комуницирање.

Со добиените резултати од истражувањето се утврдени моменталните состојби во однос на организациската клима и култура во високообразовните институции кои беа предмет на истражувањето. Она што треба да се има најмногу во предвид е дека истражувањето се

однесува на организациското однесување и комуницирање на испитаниците, не само за време на предвиденото работно време туку и надвор од него.

Добиените резултати можат многу да послужат и на сите останати образовни институции во земјава и надвор од неа, со оглед на тоа што утврденото и кодифицирано организациско однесување и комуницирање преку ова истражување докажува како тоа влијае врз организациската клима односно дали влијае позитивно преку унапредување и развој на истата или негативно преку уназадување и стагнирање на организациската клима во високообразовната институција.

Исто така истражувањето допринесе за развиеноста на целокупната организациска структура, а со тоа кон посериозно разбирање и перцепирање на организацијата, како од страна на нејзините идни вработени така и од страна на нејзините сегашни и идни партнери и соработници.

Целокупното истражување се базира и на една компаративна анализа на поставеноста на организациското однесување и комуницирање во земјава споредено со други земји, а добиените резултати од практичниот дел преку анкетните прашалници сведочат за објективната поставеност на организацискиот систем на однесување и комуницирање во домашните високообразовни институции.

Целиот процес на истражување е спроведен самостојно од истражувачите и резултатите се исто така самостојно обработени и презентирани. Резултатите можат да послужат и како превидување за идната работа на високообразовните институции доколку го усогласат работењето со правилната поставеност на организациско однесување и комуницирање, и во спортивно доколку не го усогласат своето работење и продолжат по веќе постоечкиот начин на функционирање.

4.9. Организација и процес на истражувањето

Истражувањето е спроведено по кадровски план. Самото истражување се базира на анкетни прашалници кои се одговорени односно пополнети од случајно избрана група на испитаници, но со точно определен број. Спроведено е истражување преку два прашалници од кои:

Прашалник 1 – Стилови на деловна комуникација

Овој прашалник е понуден со цел да се откријат стиловите и ставовите на вработените околу користењето на комуникацијата во рамките на нивната институција. Во овој прашалник треба да се одберат зборови - атрибути кои најмногу одговараат на комуникацијата на испитаникот со другите. Составен е од 18 прашања во кои се понудени 4 одговори под А, Б, В и Г. Испитаникот може да одбере само еден одговор кој е најверодостоен за неговото лично комуницирање.

Прашалник 2 – Какво организациско однесување и комуницирање постои во вашата високообразовна институција?

Овој прашалник е понуден со цел да се открие по претпоставка веродостоен одговор за начинот на организациското однесување на вработените во самата институција. Во овој прашалник се одбира еден од понудените одговори за кои испитаникот смета дека е највистинит. Составен е од 15 прашања во кои се понудени 4 одговори под А, Б, В и Г.

Самите резултати кои се добиени од истражувањето преку анкетните прашалници се темелот врз кој што се изградени постулатите на истражувањето. Анкетните прашалници се дистрибуирани по електронски пат до испитаниците во две фази од кои првата фаза е доставување на анкетните прашалници до членовите на управата, додека втората фаза е доставување на анкетните прашалници до останатите вработени во универзитетите.

Истражувањето се спроведува и презентира преку три главни дела и тоа почнува со теоретски дел, продолжува со методолошки, аналитички дел, а завршува со презентација на добиените резултати од спроведените анкетни прашалници.

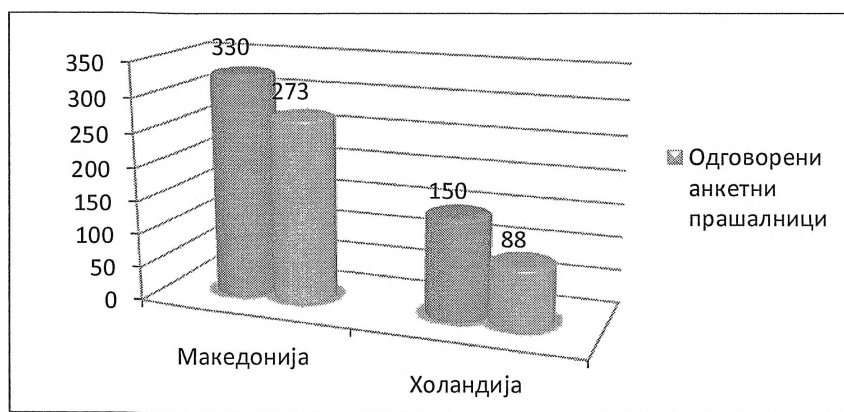
III. Презентација и анализа на добиените резултати од истражувањето

5. РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

За резултатите од истражувањето се претпоставува дека подлежат на некоја реална објективност бидејќи таргетот испитаници од општествена гледна точка ја имаат сериозната професионална функција во општествената заедница. Одговорите кои ги дадоа испитаниците се земени за резултати од истражувањето и истите содржат најразлични одговори кои се одбрани по размислување на испитаниците, односно го изразуваат нивниот личен став. Резултатите од анкетните прашалници се обработени со статистичката обработка на податоците која е извршена рачно и компјутерски со цел да се претстават добиените резултати. Истите резултати ја сведочат актуелната состојба во високото образование од аспект на организациското однесување и комуницирање кое во овој случај е земено како најверодостоен фактор за развој на самите високообразовни институции. Добиени се најразлични резултати, т.е. најразлични мислења на испитаниците, кои се вкупно 361 вработен и истите имаат одговорено на по два анкетни прашалници, вкупно 722 реализирани и обработени прашалници. Или поточно имаат одговорено на по 33 прашања во кои ги изразуваат своите ставови и мислења. Во целост земено обработени се 11.913 дадени одговори.

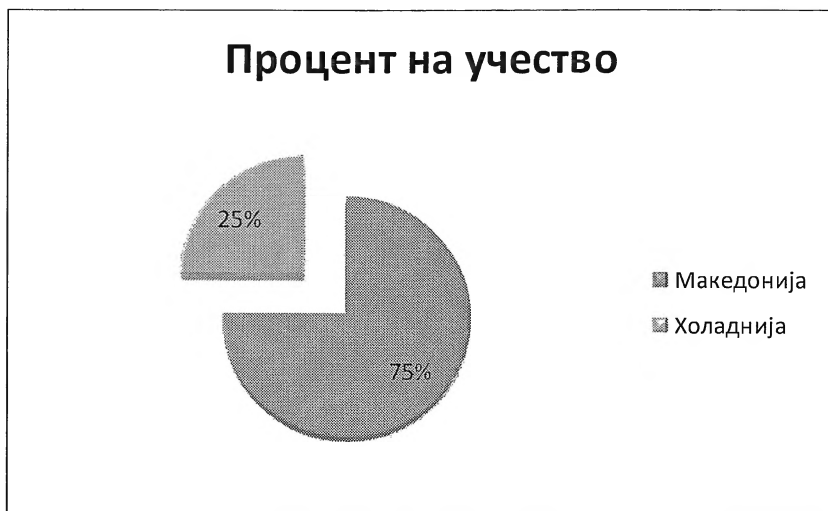
5.1. Резултати од истражувањето претставени преку квантитативна анализа

Истражувањето е спроведено преку анкетни прашалници кои се ипратени на вкупно 480 испитаници од кои 330 испитаници работат во високообразовни институции во Република Македонија, а 150 во Холандија. На графикон 1 е претставен податокот од кој се гледа дека од испратените 330 прашалници на испитаници во Македонија, одговориле вкупно 273 испитаници. Од испратените 150 прашалници во Холандија, одговорија вкупно 88 испитаници. Значи одговор од анкетните прашалници е добиено од вкупно 361 вработен или 361 испитаник.



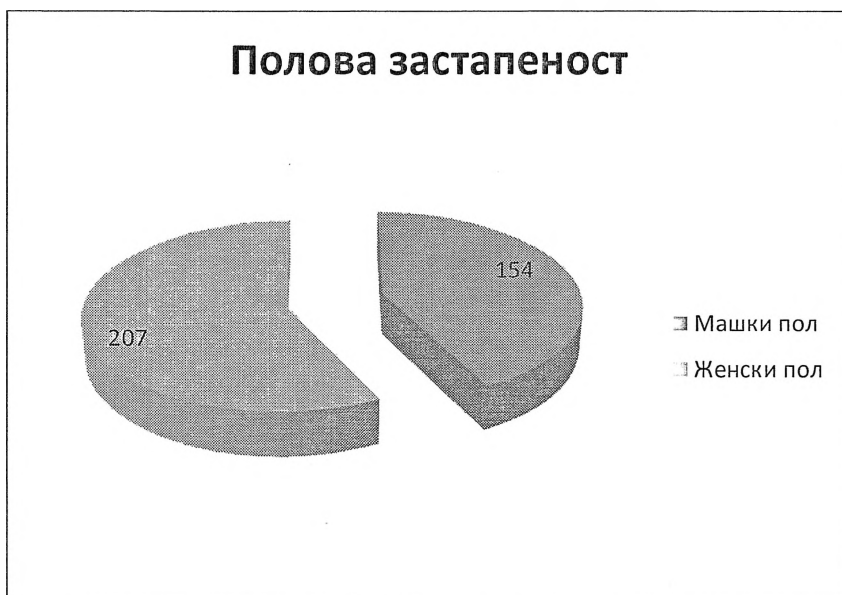
Графикон 1 Број на испитаници

На графикон 2 пак го претставивме податокот кој говори дека процентот на учество во истражувањето е следниов: од вкупно 100% испитаници, 75% се од Македонија, а 25% се од Холандија.



Графикон 2 Процент на анкетирани испитаници

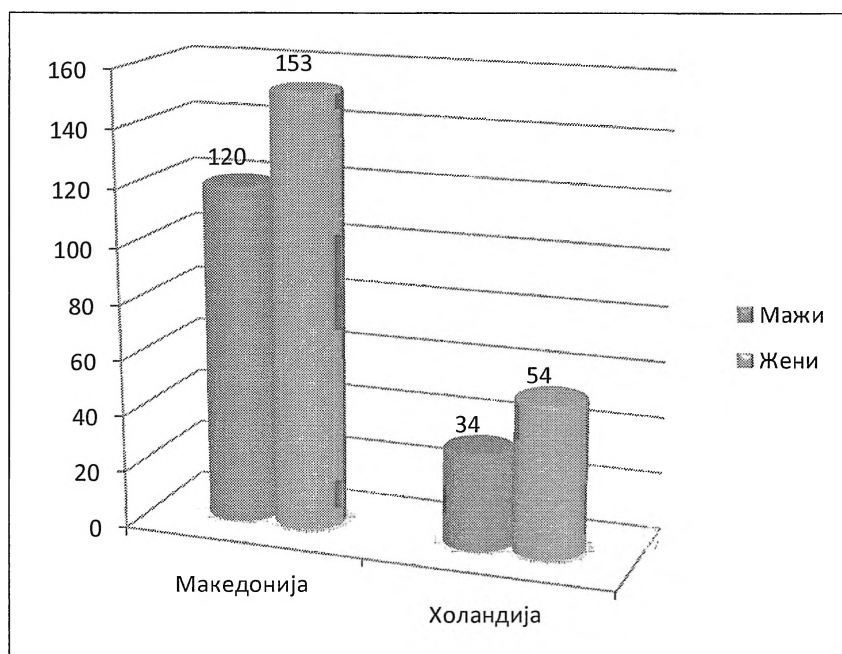
Графикон 3 говори за полот на испитаниците вклучени во истражувањето каде од вкупно 361 испитаник 154 испитаници се од машки пол односно 43%, а 207 од женски пол, односно 57%.



Графикон 3 Испитаници според полот

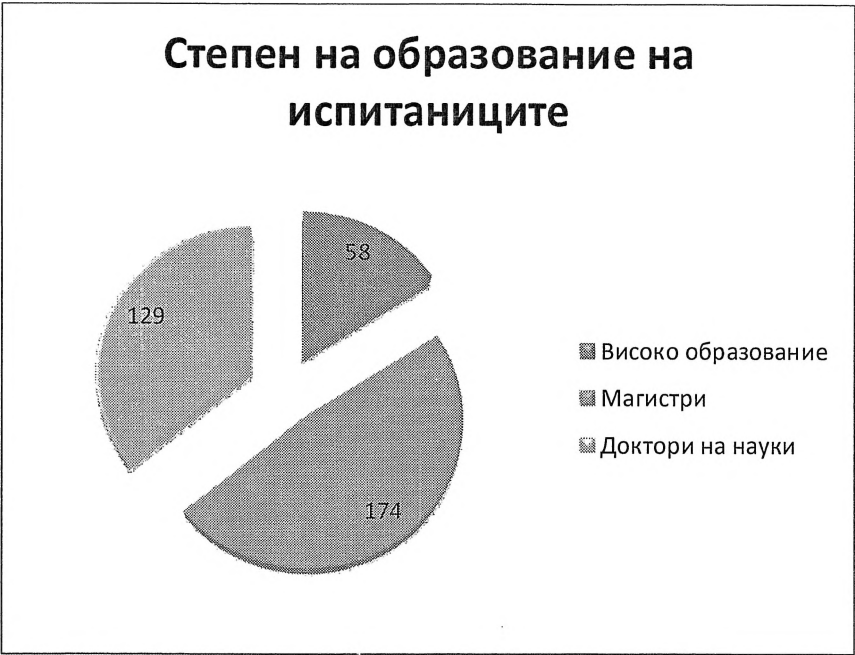
На графикон 4 е претставен истражениот сооднос гледано по земја на потекло на високообразовната институција, во истражувањето учествуваа 120 испитаници со машки пол односно 34% од Македонија и 34 испитаници со машки пол односно 9% од Холандија,

како и 153 испитаници односно 42% со женски пол од Македонија и 54 испитаници односно 15 % со женски пол од Холандија. И во двете земји, испитаниците со женски пол преовладуваат и се процентуално позастапени во истражувањето.



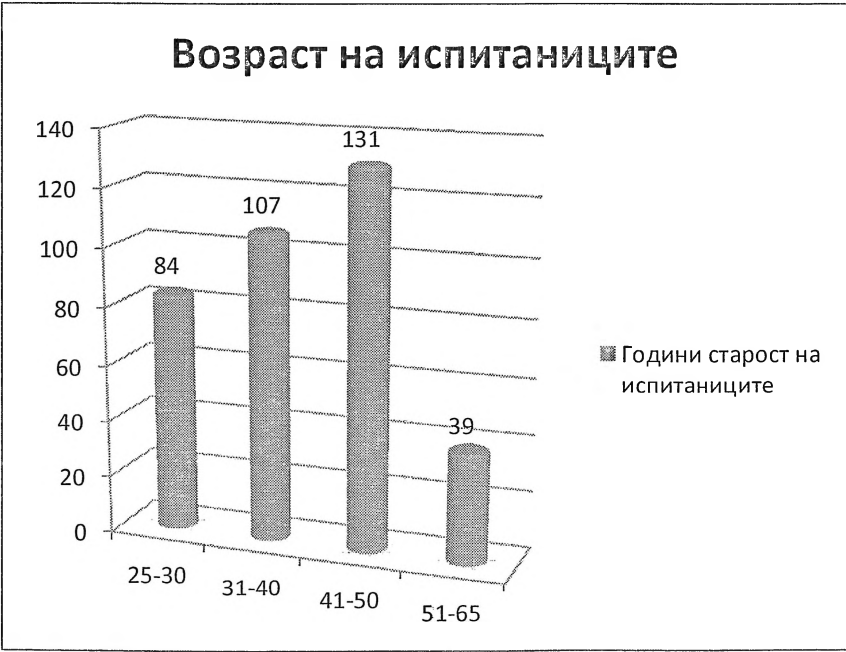
Графикон 4 Испитаници според полот од двете држави

На графикон 5 е претставен степенот на образование на испитаниците, од вкупниот број на испитаници 58 се со високо образование, 174 испитаници се магистри додека остатокот од 129 испитаници се доктори на науки. Процентуално, со високо образование се 16% од испитанците, со завршени магистерски студии се 48 % од испитанците додека доктори на науки се 36 %. Преовладуваат испитаниците со завршени магистерски студии во однос на другите степени на образование.



Графикон 5 Степен на образование кај испитаниците

На графикон 6 е претставена возраста на испитаниците, 84 испитаници се на возраст од 25 до 30 години односно 23 %, 107 испитаници се на возраст од 31 до 40 години односно 30%, 131 испитаник се на возраст од 41 до 50 години односно 36% и 39 испитаници се на возраст од 51 до 65 години односно 11 %. Преовладуваат испитаниците на возраст од 41 до 50 годишна старост.



Графикон 6 Старосна возраст на испитаниците

Ваквата поставеност на испитаниците јасно укажува дека се опфатени испитаници пред се и од двата пола, како и од сите возрасни групи испитаници вработени во високообразовните институции. Исто така, испитаниците се со најразличен степен на образование, почнувајќи од испитаници со завршено високо образование, магистри и доктори на науки. Тоа ни дава диверзитет во размислувањата и опфатеност од секој аспект со што се избегнува карактеристичноста на мислења и ставови на само една група испитаници.

Презентирање на хипотезите преку резултатите добиени од одговорите на поставените прашања од двата анкетни прашалници

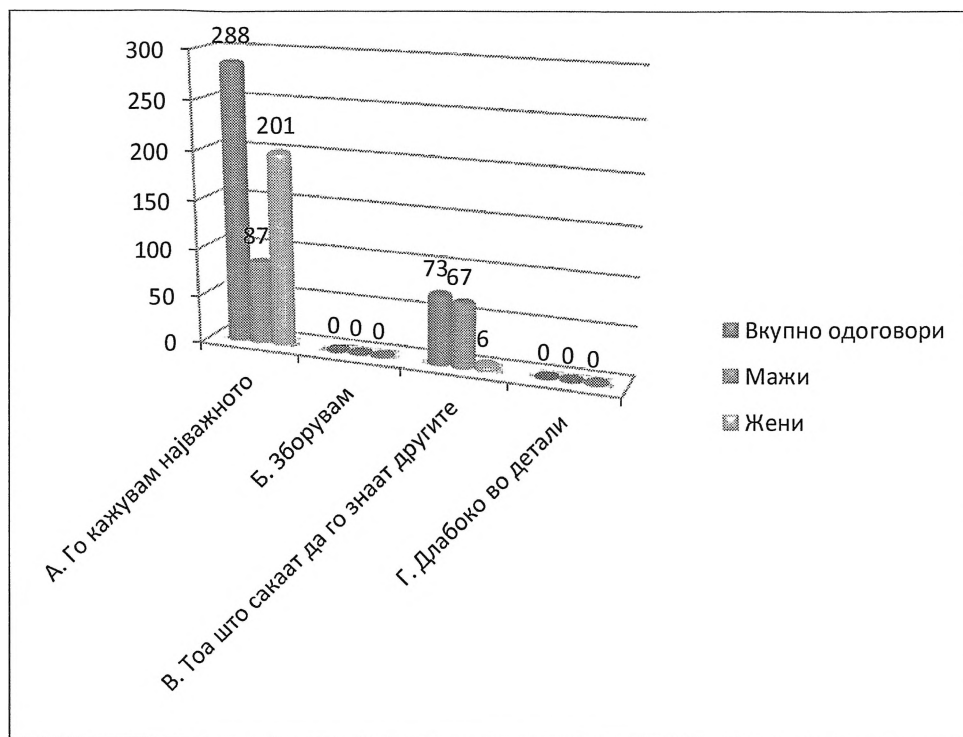
Стилови на комуникација и однесување во организацијата

Првиот прашалник е формулиран со цел да ги открие стиловите на деловната комуникација односно да го истражи начинот на комуникација на вработените внатре во институцијата. Поединечните одговори ќе дадат јасен приказ на важноста на добрата деловна комуникација како постулат за добро организациско однесување и комуницирање. Од одговорите што ги дале испитаниците во првиот прашалник откриваме како испитаниците се гледаат себе си како дел од деловната комуникација и како ги гледаат своите соговорници како дел од истата. Исто така, ќе откриеме што тие посакуваат и што би менувале за да се постигне задоволувачка деловна комуникација која би водела кон успех и постигнување на резултати.

Поставените посебни хипотези се потврдени преку одговорите на испитаниците и тоа на следниов начин:

Тврдењето кое е поставено во однос на стиловите и нормите на организациско однесување и комуницирање кај вработените во организацијата и истите придонесуваат прецизно утврдување и структурирање на постоечката клима во организацијата е во зависна врска со одговорите од прашањата 1, 6, 7, 8 и 14. Ова тврдење се потврдува преку следниве одговори прикажани со квантитативна анализа.

1. *Најголем број од испитаниците кога разговараат со другите, сакаат да:*



Графикон 7 Претставување на меѓусебната комуникација на испитаниците

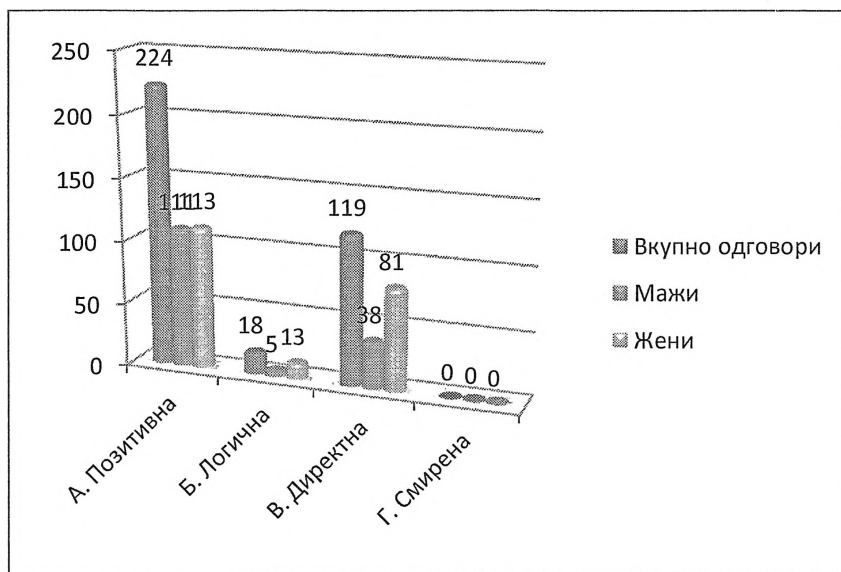
Кратка анализа: Мислењето на мнозинството испитаници односно на 288 од од вкупно 361 испитаник е дека во разговор со други лица, приоритет е да се каже најважното наспроти сувопарен разговор или пак навлегување длабоко во деталите. Исто така, 73 од 361 испитаник одговориле дека кога разговараат со другите го кажуваат само она што соговорникот/соговорниците сакаат да го знаат. Според добиените резултати можеме да заклучиме дека мнозинството испитаници во комуникацијата со другите се рестриктивни односно споделуваат само информации од важен карактер за разговорот или пак се придржуваат строго кон темата на разговор и споделуваат информации само кои се бараат од нив, без да навлегуваат во подетални анализи или да водат општи разговори. Тука се наметнува претпоставката дека околу 20 % од испитаниците односно 73 од нив, користат филтрирање што е бариера за ефективна комуникација каде што информациите кои ги споделува испраќачот на информацијата (испитаникот) е таква каква што за примателот на информацијата би изгледала многу понаклонета, па затоа споделуваат само информации кои испраќачот сака другите да ги знаат или она што другите сакаат да го слушнат.

Останатите испитаници, кои се во многу поголем број односно околу 80% од вкупниот број, може да се каже дека успешно ја надминуваат бариерата за ефективна комуникација

во однос на прекумерни информации, па во разговор со другите споделуваат само конкретни информации важни за дадениот разговор и не го преоптеретуваат истиот со неважни информации.

Исто така, во однос на комуникациските бариери меѓу мажите и жените, тука можеме да заклучиме дека и мажите и жените ги одбрале истите два одговори, со тоа што кај одговорот под А кој што го има апсолутното мнозинство од гласовите, Го кажувам тоа што е најважно, само 87 мажи го одбрале овој одговор додека дури 201 жена се изјасниле дека во разговорот преферираат да ги кажуваат само најважните работи. Иако се покажало дека мажите се подиректни во разговорите сепак со ова прашање гледаме дека и огромен процент на жени се исто така директни и го кажуваат само она што е најважно за разговорот без да навлегуваат во детали.

2. Горенаведеното тврдење се потврдува бидејќи испитаниците во најголем број одговориле дека сакаат комуникација која е

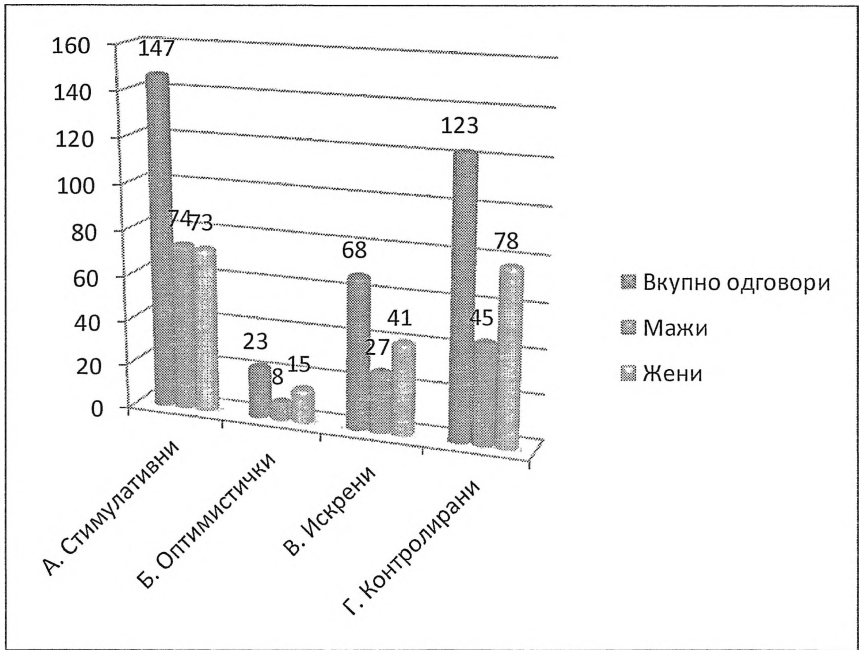


Графикон 8 Претставување на ставот за комуникација меѓу испитаниците

Кратка анализа: Она што е интересно во однос на комуникацијата која ја преферираат испитаниците, ниту еден испитаник не преферира смирена комуникација како примарен вид на комуникација. Испитаниците пред се бараат позитивна комуникација со 224 одговори односно 62 % од вкупниот број испитаници. Од нив 111 испитаници се мажи додека 113 испитаници се жени. Може да се увиди дека позитивната комуникација е

подеднакво посакувана односно преферирана и од двата пола на испитници и таа е апсолутен избор во однос на другите три одговори односно избори. Позитивната комуникација раѓа соработка, поставува пријателски терен за разговор и делува стимулирачки што е одличен резултат во смисла на организациското комуницирање во високообразовните институции. Директната комуникација пак е нешто што е прв избор на 119 испитаници односно 33%, па може да се заклучи дека позитивната и директна комуникација како облик на непосредна формална комуникација преовладува во најголемиот број комуникациски процеси меѓу испитаниците. Од нив 38 се мажи, а 81 се жени што е интересен факт затоа што како комуникациска бариера меѓу мажите и жените се јавува тоа што мажите се директни, а жените не. Сепак судејќи по одговорите можеме да заклучиме дека согласно ова истражување жените се тие кои сакаат директни комуникации. Логичната комуникација односно комуникацијата која е логична е избор на само 18 испитаници односно 5 % од вкупниот број испитаници. Од нив 5 испитаници се мажи, а 13 испитаници се жени.

3. Испитаниците сакаат разговори кои се: стимулативни, оптимистички, искрени и контролирани е уште едно потврдување на поставеното тврдење и тоа преку следниве нивни одговори

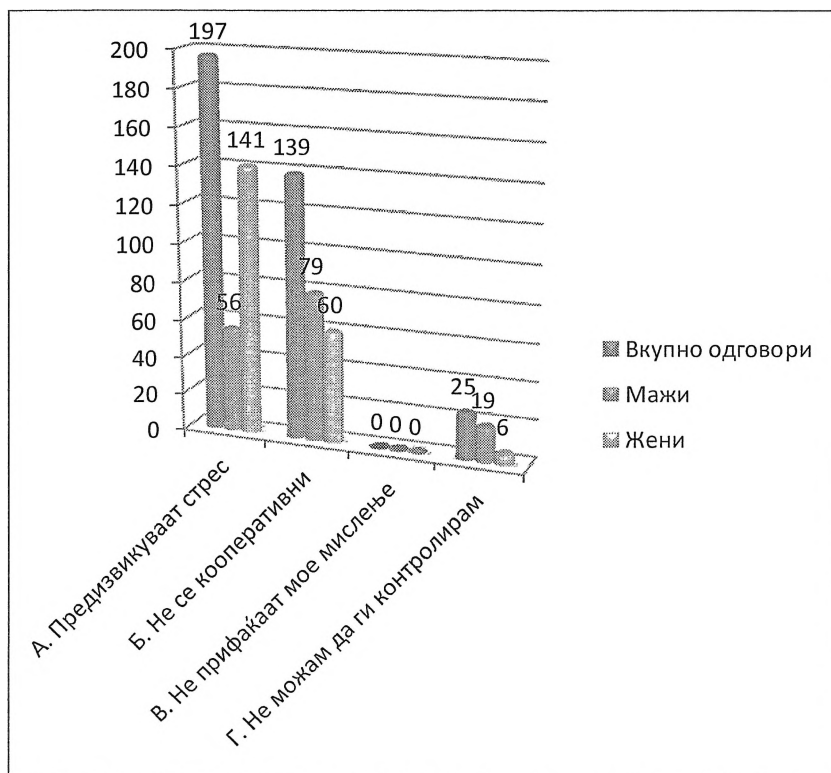


Графикон 9 Претставување на ставот на испитаниците за видови разговори

Кратка анализа: Испитаниците на прашањето какви разговори сакаат, односно каква комуникација тие самите посакуваат со другите, одговориле со поделени ставови најмногу помеѓу посакувањето стимулативни и контролирани разговори. Ова има смисла, ако се погледнат претходните прашања, од каде што исто така може да се заклучи дека испитаниците сакаат разговори кои се базираат на факти, кои ги стимулираат и кои се контролирани односно протокот на информации се задржува само на важите информации за разговорот.

Оптимистички разговори одбрале 23, искрени 68 и овие не се забележително посакувани од поголемиот дел на испитаниците, што ни говори дека во однос на видот на разговори кои се преферираат, емоциите се помалку вмешани и објективноста е на повисоко ниво. Во најголем дел се одбрани стимулативни и контролирани разговори.

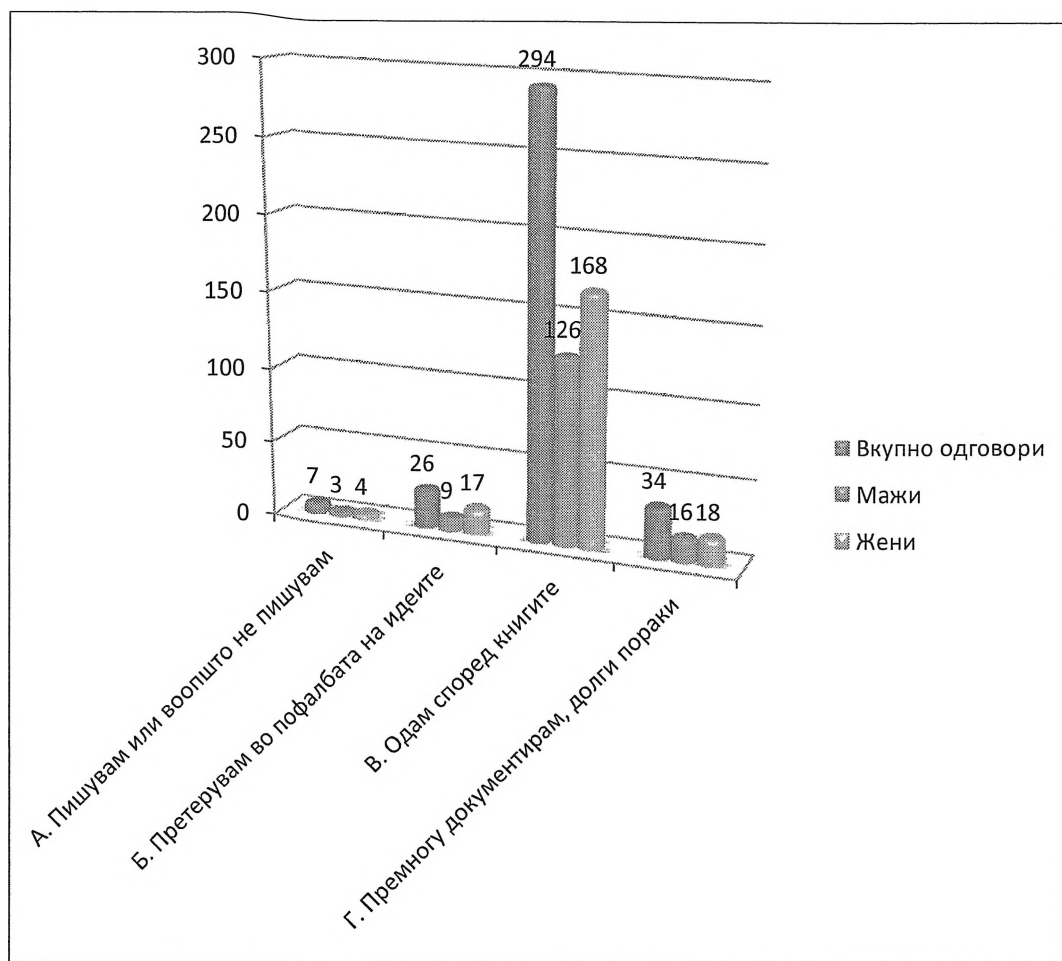
4. Тврдeњето се потврдува и преку она што не го сакаат во разговорите, а во најголема бројка тие не посакуваат стил на разговор кој предизвикува стрес.



Графикон 10 Претставување на ставот за непосакувани разговори

Кратка анализа: Наспроти комуникацијата која испитаниците ја посакуваат тие не сакаат разговори кои предизвикуваат стрес и тоа дури 197 испитаници. Стресните ситуации и разговори ја рушат позитивната организациска клима, па резултатите од ова прашање даваат до знаење дека испитаниците одбиваат комуникација која доведува до нарушување на организациската клима. Жените се тие кои почесто избегнуваат стресни разговори или барем не ги посакуваат со 141 одговор, наспроти мажите, од кои 56 го дале одговорот дека не сакаат стресни разговори. Некооперативноста на соговорникот е нешто што ги одбива 139 испитаници, односно соработката е важен елемент во комуникацијата на голем дел од испитаниците и непостоењето на истата може да ги одбие во комуникацијата. Контролата на разговорот иако многу важен фактор во комуникацијата е избрана од само 25 испитаници, односно не се јавува како примарен фактор во комуникацијата на испитаниците со другите. Неприфактањето на мислење на испитаникот не е бариера за разговор на ниту еден испитаник.

5. Тврдењето за стилските и нормите на испитаниците се потврдува и преку важноста на писмената комуникација за која во најголем број тврдат дека ги следат пишаните стандарди кои предизвикуваат најмал степен на погрешна комуникација



Графикон 11 Претставување на стилот на испитаниците за видот на пишана комуникација

Кратка анализа: Писмената комуникација е во блага предност пред другите видови на комуникација пред се затоа што остава писмен доказ позади себе кој сведочи за неа и поради тоа што субјектот/субјектите на таков вид комуникација секогаш ја имаат на располагање. Од испитаниците 294 од нив одговориле дека при користење на писмена комуникација секогаш одат според книгите, од кои 126 мажи и 168 жени. Значи, слободната волја и интерпретација во овој вид на комуникација е намален на минимум, и трагот кој го остава писмената комуникација за најголемиот дел испитаници е секогаш стриктно поведен и составен по веќе утврдени правила. Ова особено е изразено кај жените во деловната комуникација. Ова е позитивно од аспект на толкување на информацијата бидејќи се намалува ризикот од слободна интерпретација на информацијата. Пишувањето на долги пораки односно пишувањето премногу е карактеристика на 34 испитаници во користењето на пишаната комуникација. Екстензивното пишување често доведува до

ризик од преоптеретување на информацијата која треба да се пренесе со непотребни детали кои можат само да доведат до забуна кај примателот на информацијата или пак да бараат продолжено време за разбирање на основната порака на информацијата со пречитување на истата неколку пати за да се сфати нејзината суштина. Пократките, концизни и јасни пораки било пишани или усни секогаш се во предност поради неоптеретеноста со непотребни детали и создавањето забуна кај примателот на информацијата.

Земајќи ги во предвид како релевантни бројки сите погоре дадени одговори тврдењето можеме да го претставиме и преку државата од каде потекнуваат испитаниците при што ќе имаме увид во тоа во која земја каков стил и начин на комуницирање практикуваат испитаниците.

Табела 4 Централна тенденција и стандардно отстапување на комплетните одговори на испитаниците во однос на користените стилови

Хипотеза 1

Држава на испитаникот	Мод	Медијана	Аритметичка средина	Стандардна девијација
Македонија	2,00	1	1,6	0, 291
Холандија	3,3	2	2,8	0, 896

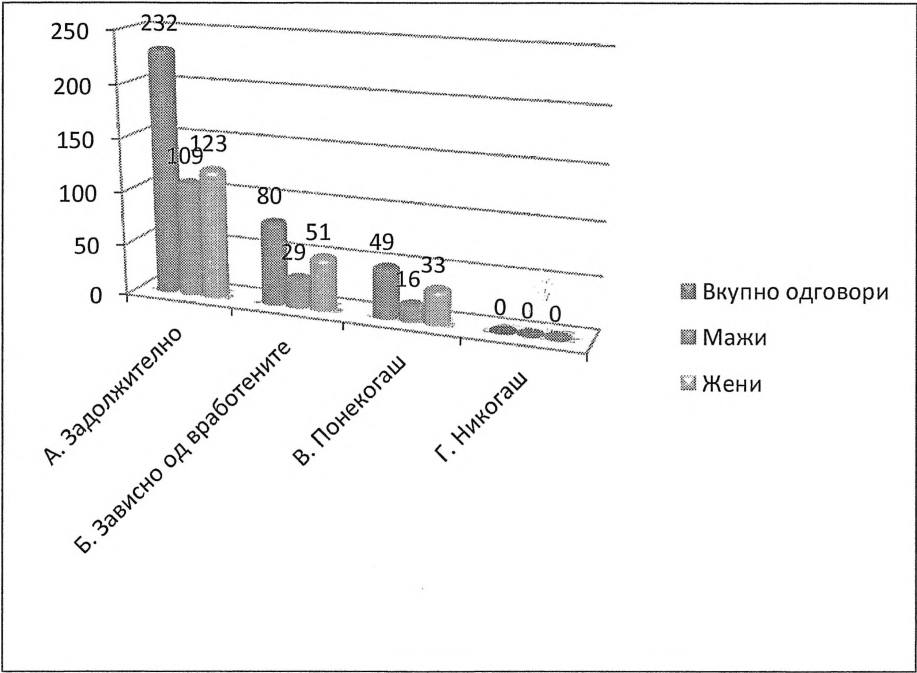
Според прикажаните вредности од резултатите видно е дека укажуваат на тоа дека испитаниците од Холандија имаат повисока вредност во однос на сите статистичите пресметки или поточно тие во поголем број преферираат прецизна, точна и документирана комуникација. Најголема разлика се појавува во доминантната вредност. Овде е воочено дека во двете држави доминацијата е во истите одговори.

Од горенаведените анализи **Посебната хипотеза 1 е ПОТВРДЕНА** бидејќи преку одговорите на испитаниците може да констатираме дека тие сакаат и преферираат правилно почитување на стиловите и нормите на комуницирање во институцијата.

Тврдењето кое е поставено во однос на задоволството од правилното комуницирање и однесување и притоа е детектирано како услов за зајакнување на институцијата може да го потврдиме преку одговори од неколку поставени прашања

и тоа прашање 1, 3, 7 и 9 од Прашалник 2. Ова тврдење се потврдува преку следниве одговори прикажани со квантитативна анализа.

1. Ова второ поставено тврдење се разгледува преку примената на Кодексот во образовната институција и не води кон позитивни статистички резултати бидејќи најголем број од испитаниците тврдат дека истиот го почитуваат.



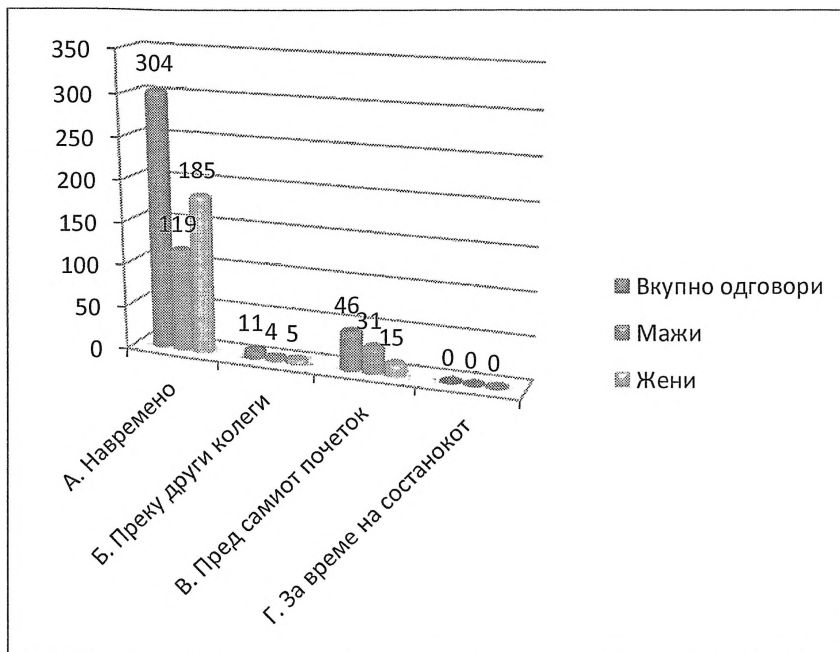
Графикон 12 Претставување на одговорите за почитувањето на кодексот во институцијата

Кратка анализа: Знаејќи дека кодексот на однесување во високообразовните институции е неминовна потреба бидејќи тие се повеќе обединети членки кои имаат своја автономност и мораат сами да го воспостават својот ред на професионално дејствување, односно кодексот на однесување кој е пишан документ директно влијае врз организациското однесување и организациската клима бидејќи тој е главниот кој ги пропишува законските правила на однесување и е саморегулаторен механизам (Braxton, J., и Brau, N., 2012). Одговорите на ова прашање ни докажаа дека тој во најголем број случаи се почитува задолжително и тоа кај 232 испитаници. 109 мажи и 123 жени го дале овој одговор, од што

може да се заклучи дека задолжителното почитување на правилата во Кодексот е исполнето подеднакво од двата пола. Ова е позитивно искуство и важен факт бидејќи значи дека вработените се доволно самосвесни да го почитуваат кодексот на однесување која самата институција го наметнала и со тоа во голема мера се допринесува за позитивна организациска клима.

Исто така позитивен факт кој е докажан со ова прашање е тоа што одговорот под Г дека никогаш не се почитува кодексот на однесување не е одбран од ниту еден испитаник. Зависно од вработените 80 испитаници и понекогаш 49 испитаници се исто така дел од одговорите кои ни укажуваат на мал, но значителен потенцијален дисбаланс на организациската клима.

2. Тврдењето се потврдува и преку навременото известување за деловни состаноци од страна на претпоставените бидејќи тој факт е скоро главен фактор во зајакнувањето на организацијата, поточно им дава вистинска професионална вредност на вработените.

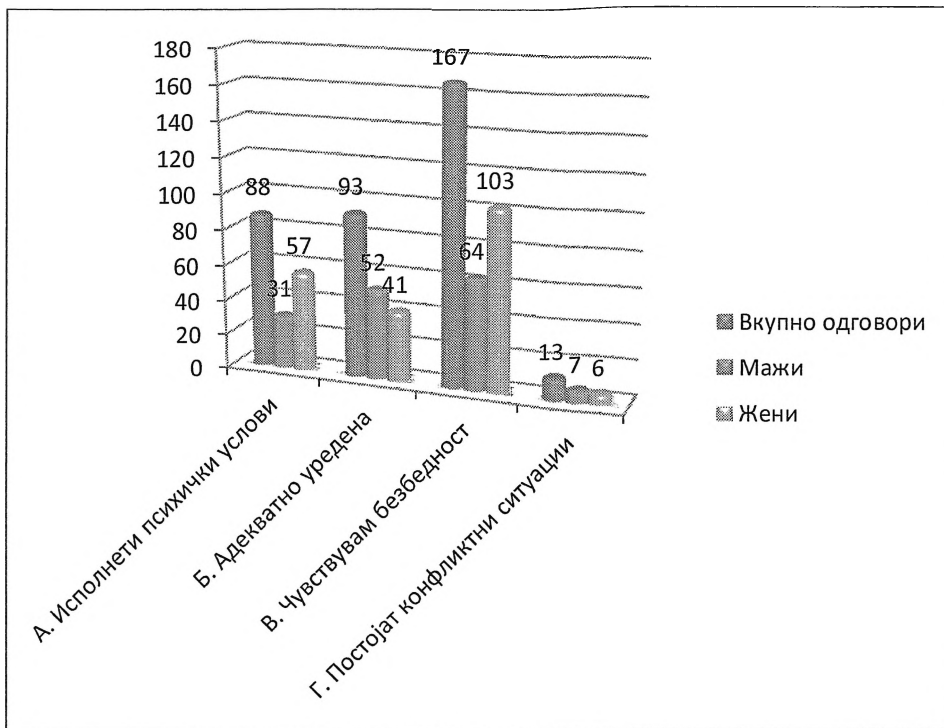


Графикон 13 Претставување на хиерархиската комуникација во институцијата

Кратка анализа: Одржувањето на деловните состаноци каде што вработените заедно се информираат за тековните задачи како и за проблемите кои треба да се решаваат се

клучички за да се одржи позитивна организациска клима и вработените да се чувствуваат како дел од колективот. Претпоставените би требало да одржуваат редовни состаноци и навремено да ги известуваат колегите. Она што е позитивен факт кој оди во прилог на погоре кажаното е тоа што дури 304 испитаници или 84% одговориле дека се навремено известени од своите претпоставени за деловните состаноци со што им се остава простор и можност да се припремат за истите, односно 119 мажи и 185 жени го дале овој одговор. Овде јасно се гледа важноста на односот претпоставен – вработен каде што наместо демонстрирање надмоќ претпоставените соработуваат со вработените. Тоа е јасен знак за исполнетост на таа претпоставка во однос на добар менаџмент и позитивна деловна комуникација. Само 11 испитаници одговориле дека за деловните состаноци претпоставените не ги известуваат туку дознаваат преку други колеги. 46 испитаници одговориле дека за деловните состаноци од страна на претпоставените се известени пред самиот почеток што значи дека на вработените не им е оставено доволно време и можност да се подготват за состанокот и да остварат позитивна деловна комуникација со претпоставениот и останатите деловни колеги.

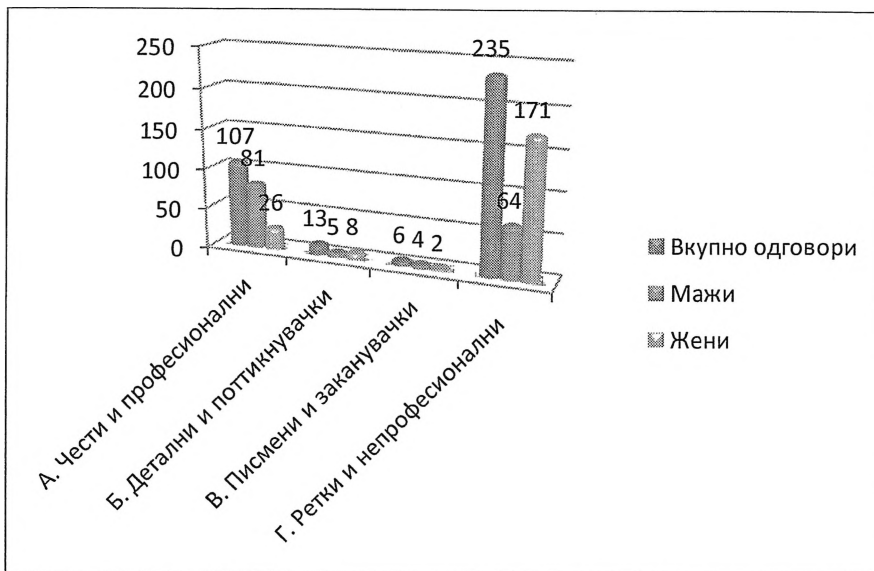
3. Ова тврдење ја подразбира и целокупната работна средина на испитаниците за која тие преку своите одговори во најголем број тврдат дека се чувствуваат безбедно во институцијата.



Графикон 14 Претставување на ставот за сигурноста на испитаниците во институцијата

Кратка анализа: Психичките услови и нивната исполнетост се битен елемент за добра и позитивна организациска клима што би ја потврдilo и хипотезата 4. 88 од испитаниците одговориле дека психичките услови за работа се исполнети во нивната работна средина. Она што ова прашање ни го открива е дека чувството на безбедност односно сигурност во една работна средина доведува до позитивна организациска клима. Конфликтните ситуации кои вродуваат стрес кај вработените се непожелни кога се воспоставува позитивна организациска клима па затоа овде судејќи по бројот на одговори во однос дека постојат чести конфликтни ситуации во работната средина докажани со 13 испитаника можеме и да ја потврдиме хипотезата 4 дека исполнетоста за работа од сите аспекти доведува да позитивна организациска клима.

4. Зајакнувањето на организацијата се остварува и преку комуницирањето кое во испитаните институции наликува вака:



Графикон 15 Ставот на испитаниците за видот на разговори со претпоставените

Кратка анализа: Најпоразителниот факт во однос на организациската комуникација кој е добиен со ова истражување го дава токму ова прашање. Само 107 испитаници односно 30% од испитаниците одговориле дека комуникацијата во нивната високообразовна институција е честа и професионална, а минимални 13 испитаници одговориле дека комуникацијата е детална и поттикнувачка. Наспроти тоа 235 испитаници односно 65% одговориле дека комуникацијата во нивната високообразовна институција е ретка и непрофесионална. Судејќи по претходните прашања односно одговорите во однос на комуникацијата ова прашање дава многу контрадикорни резултати каде што укажува дека организациската клима во дадените институции на ниво на комуникација е доста негативна и зборува дека менаџментот во истата е непродуктивен. Само 6 испитаници одговориле дека комуникациите во нивната високообразовна институција се писмени и заканувачки што ни дава до знаење за отсуство на конфликтни ситуации и стрес во работната комуникација.

Земајќи ги во предвид како релевантни бројки сите погоре дадени одговори на испитаниците тврдењето можеме да го претставиме, односно да го потврдиме и преку државата од каде потекнуваат испитаниците при што ќе имаме увид во тоа во која од испитаните држави има поправилно однесување и комуницирање, а со тоа и попрофесионални институции.

Табела 5 Централна тенденција и стандардно отстапување на добиените резултати кои се однесуваат на однесувањето и комуницирањето

Хипотеза 2

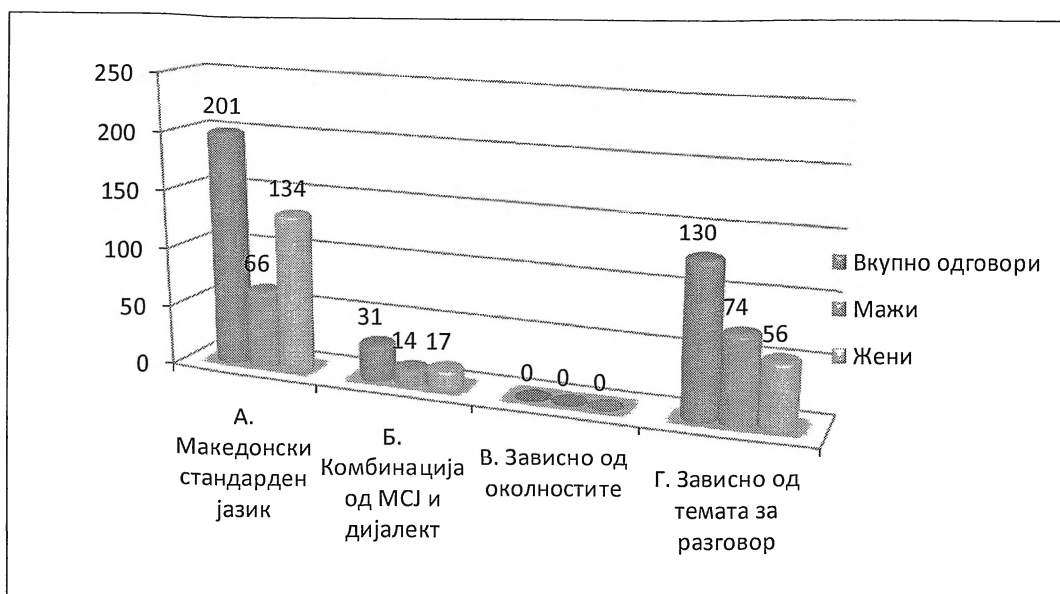
Држава на испитаникот	Мод	Медијана	Аритметичка средина	Стандардна девијација
Македонија	4,00	2	3,1	1,011
Холандија	3,6	1,8	2,4	0,994

Прикажаните вредности добиени од резултатите укажуваат на тоа дека испитаниците од Македонија имаат повисока вредност на статистичите пресметки или поточно тие во поголем број се соочуваат со контролирани, навремени и професионални однесувања и комуницирања како меѓу себе така и со претпоставените. Просекот, односно збирот на вредности ја дава најголемата разлика меѓу двете држави.

Од горенаведените анализи **Посебната хипотеза 2 е ПОТВРДЕНА** бидејќи преку одговорите на испитаниците може да констатираме дека тие во голема мера практикуваат и доживуваат позитивно организациско однесување и комуницирање кое е еден од факторите за зајакнување на институциите.

Тврдењето кое е поставено во однос на постоечките и евентуалните разлики околу мислењата и ставовите на испитаниците, а кои многу често знаат да направат и дисбаланс во организацијата може да го разгледаме преку одговори од неколку поставени прашања и тоа прашање 10, 12, 13, 7 и 1 од двата прашалника. Ова тврдење се потврдува преку следниве одговори прикажани со квантитативна анализа.

1. Тврдењето може да се разгледа преку постоечките ставови во однос на употребата на јазикот како алатка за професионално работење и деловно комуницирање како со колегите така и со претпоставените. Со тоа директно ќе се евидентира ставот на испитаникот околу професионалноста.

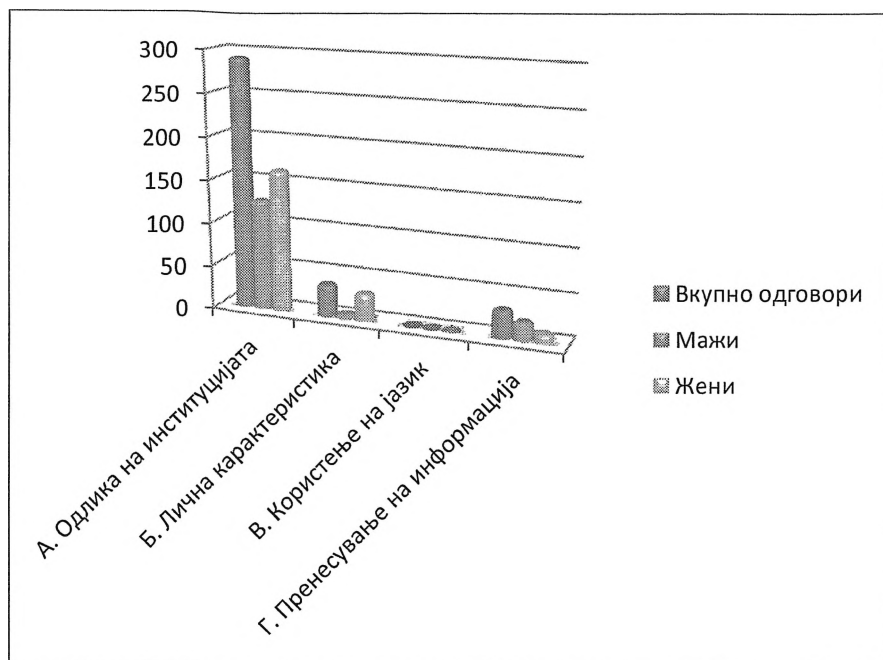


Графикон 16 Застапеноста на македонскиот стандарден јазик во професионалната комуникација

Кратка анализа: Во однос на усната комуникација во деловното комуницирање, испитаниците преку прашалникот беа прашани каков јазик користат при деловно комуницирање со колегите и претпоставените. Тука не се работи за говорот во секојдневната комуникација, туку строго во деловната комуникација што даде увид во начинот на кој тие меѓу себе комуницираат во високообразовната институција. На ова прашање 201 испитаник односно 56% одговорија дека користат Македонски стандарден јазик – испитаниците во Македонија и стандарден јазик –испитаниците во Холандија. Од нив 66 се мажи, а 134 жени. Ова ни укажува дека жените на работното место повеќе го користат Македонскиот стандардниот јазик од мажите. Исто така, процентот на испитаници кој го дава овој одговор е 56% што јасно укажува на задоволителен процент на добро деловно комуницирање во работната средина. Комбинација од македонски стандарден јазик и дијалект одбрале 31 испитаник односно 8 % од кои 14 мажи и 17 жени. Тука разликата помеѓу мажите и жените е незначителна така што не може да ни даде некоја основана дистинкција во однос на полот на испитаникот. Зависно од околностите како одговор не е одбран од ниту еден испитаник. Со овој одговор се става под знак прашалник постојаноста на успешното деловно комуницирање, па тоа што нема ниту еден одговор е во секој случај позитивно. Зависно од темата на разговор како одговор го одбрале 36% односно 130 испитаници од кои 74 мажи и 56 жени. Гледано процентуално

во однос на учеството на мажи и жени во ова истражување, каде што жените учествуваат со поголема мера во негувањето и практикувањето на стандардните јазици.

2. Тврдењето може да го анализираме и од аспект на личниот став на испитаникот за тоа како ја доживува деловната комуникација во организацијата.

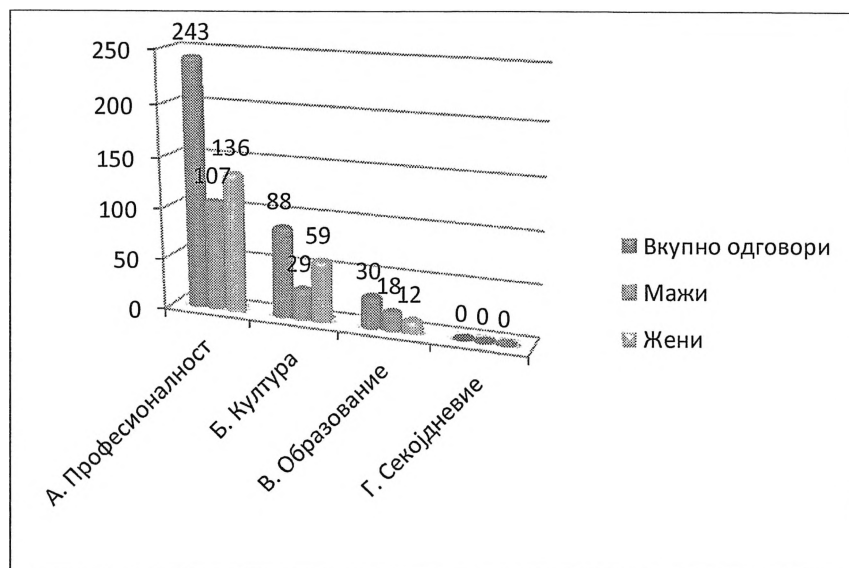


Графикон 17 Деловната комуникација како одлика на институцијата

Кратка анализа: Најголемиот дел од испитаниците, околу 80 % од нив сметаат дека деловната комуникација е одлика на институцијата. Доколку деловната комуникација тече континуирано и потполно, со благовремени и веродостојни информации тогаш се работи за институција со поволна и добра организациска клима која води кон развој и успех. Неуспешната деловна комуникација пак говори за лоша организациска клима во институцијата. Она што е интересен факт кој се открива со ова прашање односно со одговорите на истото е дека само 33 испитаници сметаат дека пренесувањето на информација е главна одлика на деловната комуникација. Ова значи дека деловната комуникација пред се ја отсликува институцијата од која потекнува испитаникот отколку самата цел на комуникацијата, а таа е пренесувањето и примањето на информации. Како лична карактеристика деловната комуникација ја гледаат само 37 испитаници што значи дека деловната комуникација за најголемиот број вработени во високообразовните

институции е одвоена од личноста на примателот и праќачот на информациите и е ставена во служба на институцијата.

3. Според испитаниците разлики во мислењата и ставовите најчесто се појавуваат и во личниот говор кој може да биде одлика на професионалноста, културата, образованието или секојдневието кое го доживува испитаникот.

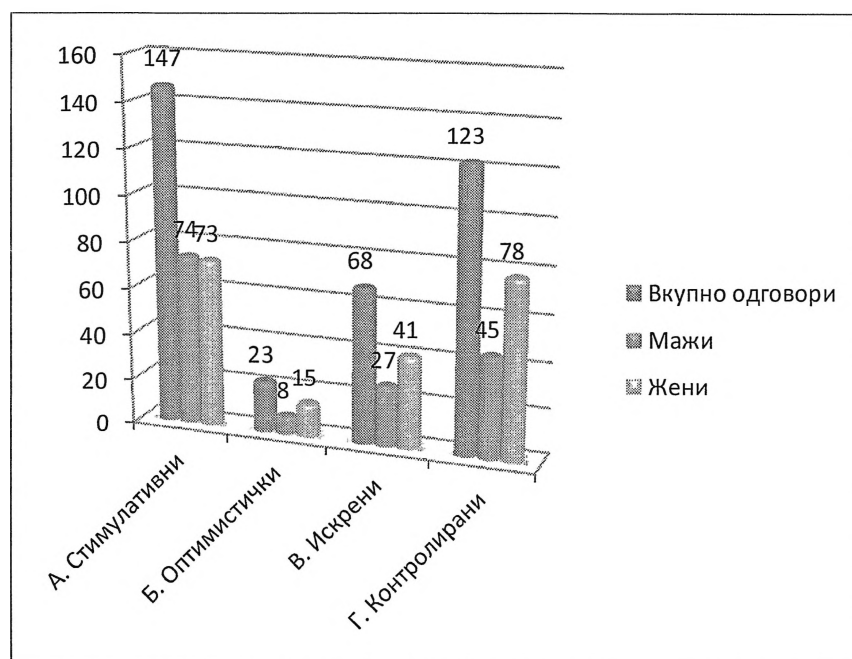


Графикон 18 Индивидуалниот говор на испитаниците ја прикажува професионалноста

Кратка анализа: Усната комуникација преку говорот е начин да се пренесе информација брзо и брзо да се добие повратна информација. Говорот како усна комуникација често знае да допринесе за создавање на големи проблеми бидејќи е зголемена можноста за искривување на примарната порака. Затоа кога се користи говорот како начин на комуникација тој треба да јасен, прецизен и неоптоварен со непотребни факти. Ова прашање ни дава јасна слика за тоа како испитаниците го гледаат својот говор. 243 испитаници односно 67% од испитаниците сметаат дека нивниот говор во деловното однесување ја отсликува нивната професионалност што значи се користат со јасни и концизни реченици, поврзани со темата на разговор на работното место и не отскокнуваат многу од деловната природа на разговорите односно комуникацијата. Културата со 88 испитаници и Образованието со 30 испитаници е далеку помалку застапена во одговорите, што значи дека професионализмот е нешто кон што се стремат вработените во

високообразовните институции што е исполнување на добра претпоставка за квалитетно организациско комуницирање .

4. Најголем број на испитаници ги сакаат стимулативните разговори кои скоро секогаш водат кон успех на индивидуите и институциите.



Графикон 19 *Стимулативните разговори како избор на испитаниците*

Кратка анализа: Испитаниците на прашањето какви разговори сакаат, односно каква комуникација тие самите посакуваат со другите, одговориле со поделени ставови најмногу помеѓу посакувањето стимулативни и контролирани разговори. Ова има смисла, ако се погледнат претходните прашања, од каде што исто така може да се заклучи дека испитаниците сакаат разговори кои се базираат на факти, кои ги стимулираат и кои се контролирани односно протокот на информации се задржува само на важите информации за разговорот.

Оптимистички разговори одбрале 23, искрени 68 и овие не се забележително посакувани од поголемиот дел на испитаниците, што ни говори дека во однос на видот на разговори кои се преферираат, емоциите се помалку вмешани и објективноста е на повисоко ниво. Во најголем дел се одбрани стимулативни и контролирани разговори.

Погоре добиените резултати не уверуваат во тврдењето дека постојат разлики во мислењата и ставовите на испитаниците во однос на нивната професионалност. Највпечатливо е тоа што постојат разлики во одговорите на испитаниците од двете различни држави.

Табела 6 Централна тенденција и стандардно отстапување на разликите на индивидуалните ставови и мислења на испитаниците

Хипотеза 3

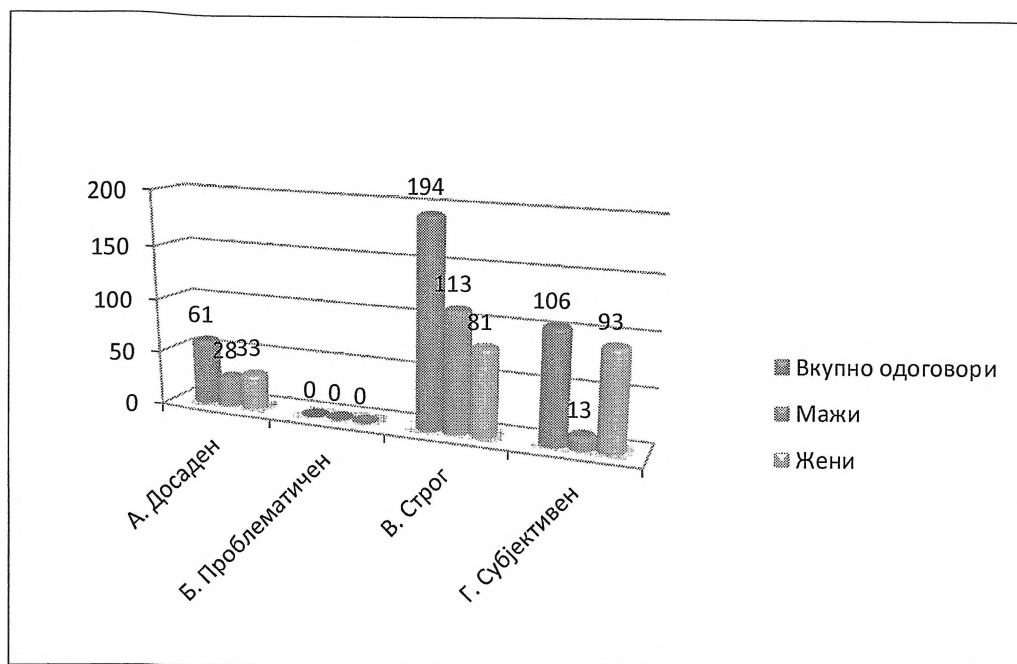
Држава на испитаникот	Мод	Медијана	Аритметичка средина	Стандардна девијација
Македонија	3,39	1,7	2,9	0,852
Холандија	3,21	1,6	2,4	0,751

Прикажаните вредности добиени од резултатите укажуваат на тоа дека испитаниците од Македонија имаат повисока вредност на статистичите пресметки или поточно тие во поголем број се соочуваат со различни ставови и мислења во поглед на однесувањето и комуницирањето, но тоа не значи дека овие разлики се во негативен контекст. Разликата се согледува токму во просечната и доминантната вредност од каде произлегува дека во одговорите од двете држави има разлика.

Од горенаведените анализи **Посебната хипотеза 3 е ПОТВРДЕНА** бидејќи постоењето и користењето на различни мислења и ставови во една иста институција може организацијата да ја носи кон прогресивност.

Последното тврдење кое е поставено со цел да се провери главната хипотеза кое е нераскинлив дел од секоја организација без оглед на тоа дали станува збор за високообразовна институција. Станува збор за социјалните и психолошките услови, поточно за социо – емоционалните фактори за работа во организацијата без кои испитаниците не би можеле професионално да дејствуваат. Ова тврдење директно е поврзано со одговорите на испитаниците и е во зависност со прашањата 2, 3, 4, 5 од Прашалник 1.

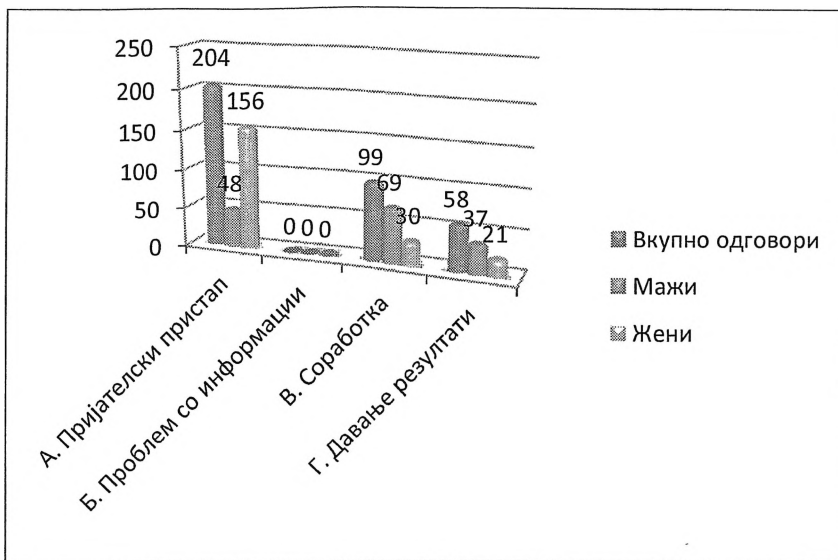
На ставот одвреме навреме можеби сум досаден, проблематичен, строг или субјективен испитаниците ја имаат оваа индивидуална застапеност:



Графикон 20 Мислење на испитаниците за сопствениот стил на однесување

Кратка анализа: Согласно добиените резултати можеме да заклучиме дека испитаниците кога зборуваат за себе и кога треба да дадат искрено мислење за своја негативна особина најчесто себе си се сметаат за премногу строги во своите интерпретации, 194 испитаници наспроти тоа да ниту еден испитаник не се смета себе си за проблематичен кога се работи за давање на информации, што ни говори дека испитаниците себе си се доживуваат како отворени за споделување на информации особено на работното место. Исто така, доста голем дел од нив дури 106 испитаници сметаат дека се субјективни во описот на деталите, што ни говори дека кај голем дел од вработените во високообразовните институции се уште постои вмешаност на сопствени чувства и интуиции во однос на комуникацијата помеѓу испитаниците. Тоа јасно говори за потребата од унапредување на организациско однесување, кое јасно и недвосмислено би ја заменило субјективноста при комуникацијата, со организациска ефективност. Исто така 61 испитаник одговориле дека одвреме навреме се сметаат себе си за досадни, што не води до заклучок дека е потребна организациска стимулација за да се развие чувство на мотивираност.

Во поглед на психолошкиот пристап на комуницирање на индивидуите нивната комуникација ја оценуваат како усмерена кон:

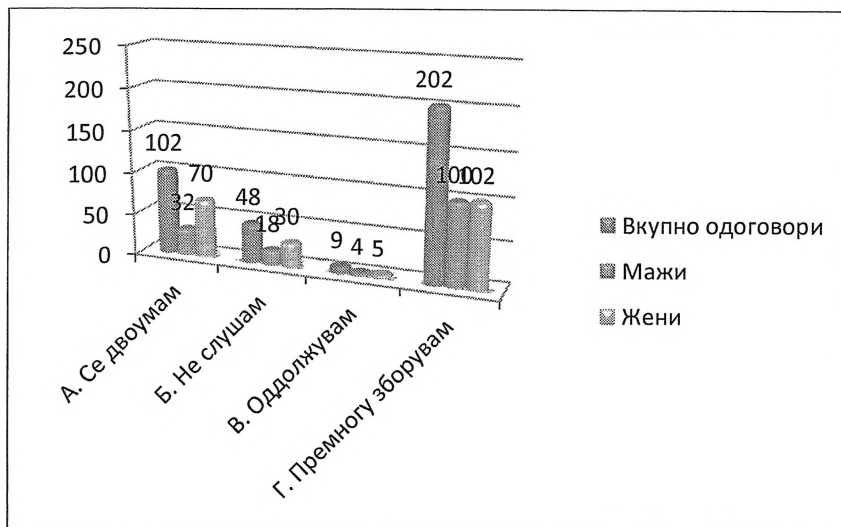


Графикон 21 Претставување на пристапот на комуникација на испитаниците

Кратка анализа: Ова прашање односно одговорите на истото не водат до заклучок дека во однос на комуникацијата со другите, испитаниците и тоа 204 првенствено тргнуваат од поставување на пријателски пристап кон соговорникот, односно поставуваат пријателски терен на кој би се одвивал разговорот, наспроти само 99 од вкупниот број испитаници кои комуникацијата односно разговорот со примателот ги усмеруваат кон поставување на терен за соработка. Она што можеме да го потврдиме со овие одговори на прашањето бр. 3 е дека жените го користат говорот/разговорите за преговори за блискост бидејќи дури 156 жени одговориле дека најавите и делот од нивната комуникација е усмерен кон пријателски пристап кон останатите додека само 48 мажи го дале истиот одговор.

Исто така, само 58 од испитаниците одговориле дека давањето на резултати е она кон што е усмерена нивната комуникација, од кои 37 мажи и 21 жена. Погоре кажаното, јасно говори дека се уште во голем дел од високообразовните институции вработените примарно сметаат дека пријателскиот пристап е поповолен пристап за нив отколку пристапот кој би бил усмерен кон соработка или давање резултати од разговорот. Ова особено важи за жените.

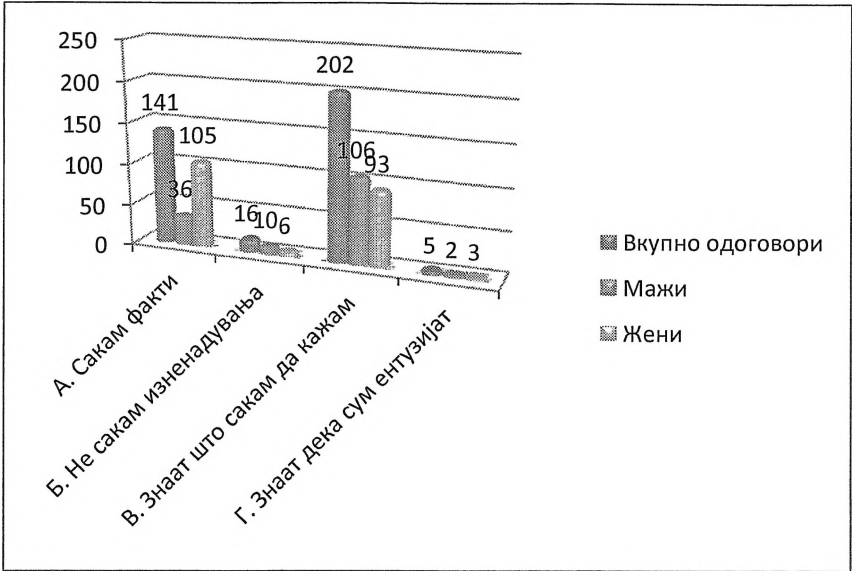
Испитаниците тврдењето во однос на социјалните и психолошките услови во институцијата го поткрепуваат и со личните карактеристики за кои откриваат дека понекогаш ми замеруваат.



Графикон 22 Најчести забелешки за меѓусебната комуникација на испитаниците

Кратка анализа: Она што е контрадикторно во однос на ова прашање односно одговорите од истото, е што во претходно поставеното прашање бр. 1, мнозинството испитаници дури 288 од 361 испитаник се изјасниле дека во комуникацијата со другите го кажуваат само она што е најважно, додека на ова прашање 202 испитаници одговориле дека најчесто им е замерено од другите дека премногу зборуваат. Оваа контрадикторност најверојатно произлегува од субјективноста кога се дава мислење за себе и објективноста на другите кога изразуваат мислење за нас. Од вкупно 202 одговори под Г, 100 мажи и 102 жени го одбрале овој одговор, од што може да се заклучи дека претераното зборување во однос на деловната комуникација е подеднаква одлика и на мажите и на жените, наспроти верувањето дека жените зборуваат повеќе од мажите како во приватниот живот така и во деловниот живот. Може да се заклучи дека во комуникацијата како и воопшто во своето однесување, испитаниците не се сметани за индивидуи кои оддолжуваат односно се ефикасни и ефективни во својата работа и комуникација. Двоумењето е проблем на 102 испитаници, од кои 32 се мажи, а 70 се жени. Жените имаат повеќе проблем со неодлучноста од мажите. На 48 од нив им е замерено дека не слушаат и тоа на 18 мажи и 30 жени. Она што е интересно е тоа што една од комуникациските бариери меѓу мажите и жените е тоа што жените им замеруваат на мажите дека не слушаат внимателно. Но, истражувањето покажа дека сепак жените се тие на кои почесто им е замерено дека не слушаат внимателно.

Последниот став поврзан со ова тврдење исто така сведочи за организациската клима во институцијата каде испитаниците сведочат преку сопственото однесување и комуницирање.



Графикон 23 Мислења на испитаниците за тоа како ги доживуваат останатите

Кратка анализа: Во однос на сопственото искажување на ставови и мислења во комуникацијата, и извлекувањето на заклучоци за испитаникот базирано на начинот на кој комуницира односно учествува во дискусијата, може да се заклучи согласно дадените одговори дека мнозинството испитаници дури 209 од нив, сметаат дека се директни и конкретни, односно дека соговорниците во секој момент на дискусијата знаат што испитаникот сака да каже во тој разговор. Од нив 106 се мажи, а 93 се жени.

На второ место по број на одговори 141, испитаниците сметаат дека во разговорот со другите соговорниците знаат дека испитаникот сака факти, од што може да се заклучи дека голем дел од испитаниците во комуникацијата со другите сакаат да одржуваат ниво на разговор кое се базира на факти и докажани работи и тоа може да се заклучи од самиот разговор со нив. Од нив само 36 се мажи, а 105 се жени. Од ова можеме да заклучиме дека жените во дискусиите во деловната комуникација почесто се користат со факти и бараат факти за возврат. Само 10 мажи, а 6 жени одговориле дека во дискусија соговорникот/соговорниците знаат дека испитаникот не сака изненадувања додека само 2 мажи и 3 жени одговориле дека во дискусија соговорниците знаат дека испитаниците се ентузијастички.

Погоре наведените ставови и одговори се во директна поврзаност со посебната **Хипотеза бр. 4** која говори дека доколку се исполнети условите од психолошки аспект, односно доколку субјективноста кај субјектот се замени со организациско однесување би се постигнала попозитивна организациска клима. Во овој случај посебната **Хипотеза бр. 4 е потврдена**. Исто така, дознаваме и дека жените се доста посубјективни во описот на деталите односно сметаат дека одвреме навреме се посубјективни во описот на деталите од мажите каде само 13 мажи го одбрале одговорот под Г.

Во однос на различноста на испитаниците и нивните ставови по држава статистичките пресметки го даваат следниов податок

*Табела 7 Централна тенденција и стандардно отстапување на исказаното
задоволство на испитаниците од условите за работа*

Хипотеза 4

Држава на испитаникот	Мод	Медијана	Аритметичка средина	Стандардна девијација
Македонија	2,23	1	1,6	0,337
Холандија	4,00	2	3.0	0,969

Од овде произлегува дека Холандија има повисоко ниво на развој во поглед на исполнети социо – психолошки услови за работа. Едноставно испитаниците од Холандија преку личните одговори изразуваат поголемо задоволство од условите за работа во организацијата. Вредноста на доминантноста ја потврдува големата разлика во одговорите.

Сите погоре потврдени хипотези се во нераскинлива врска со Општата хипотеза и се доказ за нејзино потврдување.

5.2. Резултати од истражувањето претставени преку квалитативна анализа

Квалитативно презентирање на хипотезите преку резултатите добиени од одговорите на поставените прашања од двата анкетни прашалници
Стилови на комуникација и однесување во организацијата

Истражувањето спроведено во 14 високообразовни институции, 11 во Македонија и 3 во Холандија даде резултати во две насоки:

1. Преку одговорите на Прашалникот бр. 1 се доби увид во стиловите на деловна комуникација која ја користат вработените во високообразовните институции па согласно одговорите многу полесно се утврди насоката во која се движи деловната комуникација во дадените институции.
2. Преку одговорите на Прашалникот бр. 2 се доби увид во организациското однесување и комуницирање и задоволството од истото во високообразовните институции во кои испитаниците работат и кои се дел од ова истражување.

Квалитативната анализа ќе ја претставиме преку поставените тврдења кои се во сооднос со прашањата и одговорите од двата спроведени прашалника. Во дел од одговорите се воочи мала контрадикторност, но тоа не влијае врз потврдувањето на хипотезите, напротив ја дава различноста и посебноста на испитаниците во своите ставови. Тргувајќи од анализа на поставените тврдења ги најдовме најсоодветните прашања и одговори кои може да посведочат за потврдување или отфрлање на истите. Во Прашалникот бр. 1 кој беше наменет за откривање на стиловите на комуникација беа поставувани прашања така што не постојат точни и неточни одговори туку се одговараат според тоа како испитаникот се однесува, а не како би требало да се однесува. Од она што е одговорено може да се заклучи дека во однос на деловната комуникација испитаниците во разговор со другите преферираат да го кажуваат само она што е најважно односно дури 288 испитаници, 80% од вкупниот број испитаници го дале тој одговор. Во Прашањето бр.4 каде што испитаниците се прашани за што понекогаш другите им замеруваат дури 202 испитаници одговориле дека им замеруваат за тоа што премногу зборуваат што на некој начин е контрадикторно на Прашањето бр. 1 каде што мнозинството од 80% од испитаниците се изјаснуваат дека го зборуваат само најважното во разговор со другите.

Она што може да се заклучи од повеќе прашања во прашалникот е дека испитаниците преферираат пријателски однос со вработените и таква комуникација. Строго деловната комуникација се избегува, а се наметнува пријателската комуникација што е прикажано преку анализа на следниве ставови:

Тврдењето кое е формулирано како Посебна хипотеза 1 во однос на квалитетот на комуникацијата се потврдува преку следниве ставови на испитаниците:

Табела 8 Ставот на испитаниците за сопствената комуникација

А.	Пријателски пристап кон останатите	204
Б.	Проблем во давање на информации	0
В.	Соработка	99
Г.	Давање резултати	58

**Проверка на Хипотеза 1, прашање 3, Прашалник 1*

Табела 9 Ставот на испитаниците за функционална работна средина

А.	Слободна	199
Б.	Вклучува други луѓе	56
В.	Организирана	103
Г.	Пријатна	32

**Проверка на Хипотеза 1, прашање 15, Прашалник 1*

Преку овие два става јасно се согледува потребата на испитаниците за пријателски однос на работното место и поставувањето на строгото деловно комуницирање и строго организирана деловна средина на второ место, а пред се укажувајќи на потребата од слободна средина во која би функционирале оптимално.

Табела 10 Ставот на испитаниците за идеална комуникација

А.	Соработката со другите	313
Б.	Стекнување на надмоќ	0
В.	Убедување на другите	16
Г.	Ставање на работите под контрола	32

**Проверка на Хипотеза 1, прашање 13, Прашалник 1*

Табела 11 Испитаниците не ги посакуваат стресните разговори

А.	Предизвикуваат стрес	197
Б.	Не се кооперативни	139
В.	Не прифаќаат мое мислење	0
Г.	Не можам да ги контролирам	25

**Проверка на Хипотеза 1, прашање 8, Прашалник 1*

Преку овие избрани ставови во однос на комуникацијата и нејзината намена на работното место испитаниците ни докажаа дека комуникацијата ја гледаат како начин за соработка со другите каде што дури 85% од нив одговорија дека основна идеја на комуникацијата според нив е соработката. Тоа го изразуваат и преку прашањето бр. 8 каде што некооперативните разговори не се пожелни од страна на 139 испитаници односно 39% од нив.

Најголем дел од испитаниците сакаат комуникација која е позитивна и со тоа дефинитивно се потврдува квалитетот во нивното комуницирање. Освен позитивна голем број испитаници преферираат и стимулативна и контролирана комуникација што е повторно доказ за квалитетот на комуницирањето во нивната институција.

Табела 12 Вид на комуникација која ја преферираат испитаниците

А.	Позитивна	224
Б.	Логична	18
В.	Директна	119
Г.	Смирена	0

***Проверка на Хипотеза 1, прашање 6, Прашалник 1**

Табела 13 Централна тенденција и стандардно отстапување за потврдување на Хипотеза 1, за квалитетот на комуникација во институциите

Хипотеза 1

Држава на испитаникот	Мод	Медијана	Аритметичка средина	Стандардна девијација
Македонија	2,18	1	1,3	0,652
Холандија	3,00	1,2	1,9	0,889

Аритметичките вредности се прикажани со цел да се направи разликата во однос на квалитетот на ставовите на испитаниците од различните држави. Иако Македонија е застапена со поголем број на испитаници, вредностите: мод, медијана и стандардна девијација се пониски во однос на Холандија. Тоа значи дека Хипотеза 1 е потврдена со различни вредности на квалитет во двете држави. Разликата на доминантната вредност, впрочем укажува на разликите во квалитетот.

Посебната хипотеза 2 се потврдува преку следниве ставови:

Табела 14 Комуникациското спознавање помеѓу испитаниците

А.	Знаат дека сакам факти	141
Б.	Знаат дека не сакам изненадувања	16
В.	Знаат што сакам да кажам	199
Г.	Знаат дека сум ентузијат	5

***Проверка на Хипотеза 2, прашање 5, Прашалник 1**

Мнозинството од испитаниците, 40% од нив се изјасниле дека во разговор со другите соговорниците знаат што испитаникот сака да каже, од што можеме да заклучиме дека испитаниците односно мнозинството од нив во разговорите сакаат да се концизни и јасни. Потенцирањето на поентата на разговорот наместо напразно лутање и дускутирање на неважни работи и истакнувањето на битните елементи во однос на разговорот, како и разговорот кој е поткрепен со релевантни факти и докази е одлика на најголем дел од испитаниците, дури 199 од 361 испитаник, односно 56%.

Табела 15 Вид на пишана комуникација кај испитаниците

А.	Пишувам многу или воопшто не пишувам	7
Б.	Претерувам во пофалбата на идеите	26
В.	Одам според книгите	294
Г.	Премногу документирам или пишувам долги пораки	34

***Проверка на Хипотеза 2, прашање 14, Прашалник 1**

Преку овој став во однос на писмената комуникација дознаваме дека 81% од испитаниците во писмената комуникација одат според книгите, каде што можеме да заклучиме, споредено со претходните прашања дека усната комуникација е доста по слободна и по флексибилна, и испитаниците многу повеќе ја користат додека писмената

комуникација се користи по строго определени пишани правила и не се прават отстапки од истата.

Во однос на мотивацијата во деловната комуникација испитаниците се изјаснија дека поттикнувањето во разговорот, односно разговор кој значи поттик им е најголема мотивација. Дури 258 испитаници односно 72% од вкупниот број испитаници сметаат дека разговор кој поттикнува во деловното опкружување е всушност и најмотивирачкиот разговор за разлика од разговор кој значи лагодност што беше одбрано само од 4 испитаници. Исто така, испитаниците мотивација добиваат и во разговорите кои значат воспоставување на пријателски односи (14 %) како и разговори кои оддаваат признанија (13 %). Ова може да се потврди и со Прашањето бр. 12 во кое испитаниците се прашани зошто најмногу им треба некој (во нивно присуство) каде што 75 % од испитаниците одговориле дека најмногу им треба некој за да им дава искрени критики и оценки, додека само 19 одговориле дека им треба некој за да ги потсети (за заборавени работи).

Во однос на организациското однесување ова второ тврдење го разгледуваме преку неколку ставови за кои испитаниците дадоа интересен одговор.

Табела 16 Комуникацискиот однос помеѓу испитаниците и претпоставениот

А	Мојот претпоставен ме почитува	61
Б	Мојот претпоставен е запознат со мојата добро извршена работа	98
В	Мојот претпоставен е отворен за сите мои мислења и ставови	94
Г	Меѓу нас има намалена соработка	108

**Проверка на Хипотеза 2, прашање 8, Прашалник 2*

Преку овој став може да се заклучи дека генерално гледано повеќе од испитаниците имаат позитивен однос со претпоставените, но имаат и намалена соработка. Од друга страна следните ставови ни гарантираат професионалност во односите претпоставен-подреден.

Квалитетот во нивната иснтитуција се согледува и преку професионалноста која се потврдува со следниве факти:

Табела 17 Ставот на испитаниците за деловноста на претпоставениот

А	Навремено	304
Б	Преку други колеги	11
В	Пред самиот почеток	46
Г	За време на состанокот	0

***Проверка на Хипотеза 2, прашање 3, Прашалник 2**

Голем процент од испитаниците дури 84% од нив прикажуваат позитивна слика во односот прептпоставен - вработен што отсликува еден позитивен услов во креирањето на добра организациска клима. Дури и во однос на планирањето на работните задачи тие ја остваруваат својата професионалност.

Табела 18 Ставот на испитаниците околу водењето и планирањето во институцијата

А	Го разбирам како долга временска стратегија	34
Б	Ја имам довербата во однос на водењето	97
В	Претпоставените се грижат за нашата работа и достигнувања	108
Г	Има адекватно планирање на настава во однос на нашите обврски	122

***Проверка на Хипотеза 2, прашање 6, Прашалник 2**

Процентот на задоволство од страна на испитаниците не е во целост позитивен, но е во насока на остварена професионалност што е добар знак за развојот на високообразовните институции. Од овде потврдува **Посебната хипотеза 2.**

Како второстепен контрадикторен резултат кој е добиен од овој прашалник и кој оди во прилог на Хипотезата 2 е во однос на видот на комуникација во институциите.

Табела 19 Ставот на испитаниците за видот на комуникации во институциите

А	Чести и професионални	107
Б	Детални и поттикнувачки	13
В	Писмени и заканувачки	6
Г	Ретки и непрофесионални	235

***Проверка на Хипотеза 2, прашање 9, Прашалник 2**

Одговорите покажуваат дека дури 65 % од испитаниците сметаат дека комуникациите во нивната високообразовна институција се ретки и непрофесионални, а тоа што е контрадикторно е што веќе во следните ставови:

Табела 20 Ставот за сопствениот говор како дел од деловното однесување

А	Професионалност	243
Б	Култура	88
В	Образование	30
Г	Секојдневие	0

***Проверка на Хипотеза 2, прашање 13, Прашалник 2**

Горе наведеното ја дава субјективноста на испитаниците каде тие кога зборуваат сами за себе, себе си се опишуваат како индивидуи чиј говор е одлика на нивната професионалност (67%) што се побива преку претходните ставови. Тука се работи за ставовите како вредносни изјави кои во овој случај не се постојани бидејќи испитаниците се во контрадикторност со она што го тврдат за себе и тоа што фактички се случува во реалноста во однос на нивната усна комуникација односно како е отсликан и што отсликува нивниот говор. Од овде може да заклучиме дека е потребно да се развие рационализација на дисонанца. Во однос на јазикот со кој се користат за време на

одржувањето на наставното предавање како и при деловното комуницирање со колегите и претпоставените постои генерално воедначена перцепција, а тоа се огледува преку тоа што Македонскиот стандарден јазик, односно стандардниот јазик во Холаднија е избор на 100% од испитаниците во однос на предавањата, а 201 од нив овој одговор го одбрале и во однос на деловното комуницирање.

Табела 21 Претставување на начинот на деловното комуницирање со останатите

А	Македонски стандарден јазик	201
Б	Комбинација од македонскиот стандарден јазик и дијалект	31
В	Зависно од околностите	0
Г	Зависно од темата за разговор	130

**Проверка на Хипотеза 2, прашање 10, Прашалник 2*

Испитаниците во поглед на сопствениот начин на комуницирање во институцијата со останатите даваат најголем исказ за тоа дека користат македонски стандарден јазик. Ова е чекор кон развојот на институцијата бидејќи е една од главните одлики на организациското комуницирање.

Табела 22 Претставување на користената форма на јазикот

А	Македонски стандарден јазик	361
Б	Комбинација од македонски стандарден јазик и дијалект	0
В	Зависно од наставаната единица	0
Г	Дијалект	0

**Проверка на Хипотеза 2, прашање 11, Прашалник 2*

Последниот избран став со комплетна максимална вредност го гарантира квалитетот на наставните предавања во високообразовните институции што ја носи институцијата кон развој и позитивен углед.

*Табела 23 Централна тенденција и стандардно отстапување за потврдување на
Хипотеза 2, за зајакнувањето на организациската клима*

Хипотеза 2

Држава на испитаникот	Мод	Медијана	Аритметичка средина	Стандардна девијација
Македонија	1,00	2,5	1,4	0,85
Холандија	2,00	4	2,1	1,25

Овој статистички податок во целост ја потврдува хипотеза 2 каде се укажува на постоењето на правилно организациско однесување и комуницирање во истражуваните институции. Сите мерки на централната тенденција процентуално изнесуваат 50% од оптималната зедница или буквално разгледано 50% поголемо задоволство е изразено во Холандија за разлика од Македонија.

Посебната хипотеза 3 се согледува преку различните ставови и мислења на испитаниците во однос на организациската клима во самата институција од каде и квалитативно се потврдува.

На поставениот став колку долго се гледаш себе си како дел од твојата образовна институција испитаниците имаат поделени мислења, но во секој случај не се негативни.

Табела 24 Претставување на индивидуалното мислење за институцијата

А.	Една до две години	17
Б.	Додека не постигнам повисока титула	186
В.	Докрај на работен стаж	153
Г.	Не сум размислувал	5

****Проверка на Хипотеза 3, прашање 14, Прашалник 2***

Кратка анализа: Претпоставката на испитаниците односно нивната желба за периодот во кој би требало или би сакале да се задржат на своето работно место во дадената инситуција го отсликува задоволството односно незадоволството од работната атмосфера во институцијата. Позитивна работа што ја отсликува ова прашање односно 153 испитаници одговориле дека се гледаат себеси до крајот на работниот стаж во нивната високообразовна институција. Овде се огледува лојаноста на вработените кон институцијата, но имајќи ги во предвид сите досегашни одговори и резултати овде може да се претпостави дека се работи за пасивно, но оптимистичко чекање да се подобрат условите односно надеж за подобро утре и поради тоа е создаден еден вид на лојалност спрема институцијата. Исто така, голем дел од испитаниците дури 51% се изјасниле дека во нивната високообразовна институција ќе останат додека не постигнат повисока титула што значи дека единственото нешто што ги држи на тоа место во таа инситуција е постигнувањето на повисоки резултати кои би им отвориле пат за префрлување во друга институција. Излез од таа институција во блиска иднина би барале само 17 испитаници.

Квалитативно хипотеза 3 се потврдува и преку тоа дали тие би препорачале на пријател да побара работа во нивната институција при што тие во најголем процент одбираат надежен и неопредел одговор, но во секој случај не е негативен и остава простор за размислување.

Табела 25 Претставување на ставот за препорака на својата институција

А.	Дефинитивно да	41
Б.	Можеби	238
В.	Веројатно не	82
Г.	Дефинитивно не	0

**Проверка на Хипотеза 3, прашање 15, Прашалник 2*

Кратка анализа: Она што можеме да го заклучиме врз основа на дадените одговори на ова прашање е дека споредено со задоволството од работната средина незадоволството од истата е многу поголемо, што е јасен знак дека организациското однесување и комуницирање во глобала не е задоволитено и бара додатна работа. Препораката на пријател да се вработи во истата институција каде што тој работи, пред се претставува еден добронамерен совет кој што гледано од одговорите е незадоволителен. Тоа укажува на задоволството од работното место како еден од основните принципи врз кои се креира организациското однесување. Отсуството на задоволство на работното место укажува на лошо поставена организациска клима.

Табела 26 Централна тенденција и стандардно отстапување за потврдување на Хипотеза 3, за откривање на организациската клима

Хипотеза 3

Држава на испитаникот	Мод	Медијана	Аритметичка средина	Стандардна девијација
Македонија	1,57	2	0,9	0,744
Холандија	0,09	1	0,5	0,334

Во табелата се изразени апсолутните варирања на вредноста на белегот и истите па дури и модот, медијаната и стандардната девијација укажуваат на разликите во постоењето на ставовите кои ги одбрале испитаниците од каде се гледа дека Холандија има пониски вредности на изразеност во поглед на задоволството од правилно комуницирање и однесување.

Последната хипотеза 4 се потврдува преку ставовите понудени за условите за работата во организацијата.

Квалитативното истражување покажува дека во организацијата на испитаниците унапредувањето на вработените во најголем број е според заслугата, што укажува на висока вредност на квалитет.

Табела 27 Претставување на начинот на унапредување на вработените

А.	Хиерархиско	71
Б.	Според заслуга	210
В.	Според возраст	0
Г.	Според пријателство	80

****Проверка на Хипотеза 3, прашање 2, Прашалник 2***

Кратка анализа: Унапредувањето на вработените може да се смета како вид на заслужена награда за добрата работа на вработениот и да влијае мотивирачки како јасно дефинирана цел на вработениот во своите намери и во својата работа. Недостатокот од праведно и заслужено унапредување може катастрофално да ја наруши организациската клима преку незадоволството на вработените. Постоенето на добра организациска клима во институциите кои се истражувани се потврдува со тоа што 210 испитаници одговориле дека унапредувањето на вработените во нивната работна организација е според заслуга. Оној дел кој што ни докажува дека сепак постојат проблеми кои треба да се надминат внатре во работните организации и во однос на организациската клима е тоа што 80 испитаници одговориле дека унапредувањето на вработените е според пријателство, а 71 испитаник одговорил дека унапредувањето е хиерархиско каде што заслугата е исклучена, а унапредувањето се врши според хиерархиски редослед. Ова несомнено доведува до незадоволство кај работникот и демотивација во понатамошната работа. Одговорите не се разликуваат значително во поглед на тоа како одговориле мажите, а како жените. Може да се заклучи дека за ова прашање и мажите и жените се согласни во одговорот.

Квалитетот испитаниците го докажуваат и со високиот процент на изразеност во однос на тоа дали им се дозволени семинари и научни отсуства за време на работни денови

Табела 28 Претставување на правото за посета на семинари и усовршувања

А.	Секогаш	24
Б.	Понекогаш	0
В.	Зависи од семинарот	337
Г.	Многу ретко	0

****Проверка на Хипотеза 3, прашање 4, Прашалник 2***

Кратка анализа: Семинарите и научните отсуства се добар и најефикасен начин за унапредување на вработените и за истите не би требало да постојат пречки во посетувањето доколку сакаме да се оствари позитивна организациска клима на интелектуалци кои се во чекор со најновите истражувања и достигнувања. На ова прашање само 24 испитаници одговориле дека секогаш им е дозволено да посетуваат семинари и да земаат научни отсуства што е во директна корелација со тоа што дури 337 испитаници од кои 141 маж и 196 жени, одговориле дека семинарите и научните отсуства им се дозволени според тоа каков семинар се одржува и потребата од истиот во дадениот момент. Тука добиваме впечаток дека пред да се дозволи отсуство за семинар претпоставените вршат проценка колку тој семинар ќе биде потребен за работата на работникот во институцијата. Понекогаш и многу ретко како понудени одговори на ова прашање не биле одбрани од ниту еден испитаник.

На ставот колку сте задоволен како вработен во вашата образовна институција испитаниците имаат поделено мислење што квалитетот го прават предмет на понатамошно статистичко иследување.

Табела 29 *Задоволството на испитаниците од институцијата*

А.	Многу сум задоволен	0
Б.	Задоволен	194
В.	Може и подобро	106
Г.	Не сум задоволен	61

***Проверка на Хипотеза 3, прашање 5, Прашалник 2**

Кратка анализа: Задоволството е пред сè чувство кое го прати задоволниот човек и води кон индивидуална реализација на човекот за сопствените интереси и цели. Од овде можеме да заклучиме дека во стремеж кон сопственото задоволство е спремен да и противречи и на сопствената организација и на сопствената волја. Користа како категорија на задоволството е оној дел од задоволство каде што индивидуата односно вработениот се доживува како дел од институцијата па затоа е важно кај вработените да се поттикне човечкиот интерес односно борбата за успех во организацијата. Ниту еден од испитаниците не одговорил дека е многу задоволен од образовната институција во која што работи. Ова прашање е всушност централно прашање кое ја отсликува реалноста и задоволството на испитаниците како вработени во високообразовна институција. 194 испитаници односно 77 мажи и 117 жени одговориле дека се задоволни од работата во образовната институција од која што се дел што ни укажува дека генерално гледано вработените се задоволни од постоечките работни односи што ја унапредува организациската клима во институцијата. 106 испитаници се изјасниле дека условите за работа во смисла на нивното сопствено задоволство може да се подобрат што укажува на потребата за подобрување на менаџментот на работните односи. 61 испитаник одговориле дека не се задоволни како вработени во високообразовната институција што јасно укажува на видни недостатоци во одреден дел на менаџментот и потреба за унапредување на организациската клима. Од нив 19 се мажи, а 42 се жени. Може да се заклучи дека генерално жените се понезадоволни од условите за работа во високообразовните институции.

На ставот што подразбира вашата работна средина најголем број испитаници се определуваат за чувство на безбедност во организацијата што во некои наврати ова укажува на присуство на квалитет во поглед на социо-психолошките услови во институцијата.

Табела 30 ставот на вработените за важните услови во институцијата

А.	Психичките услови за работа се исполнети	88
Б.	Мојата работна средина е адекватно уредена	93
В.	Се чувствувам безбеден во оваа работна организација	167
Г.	Постојат чести конфликтни ситуации	13

**Проверка на Хипотеза 3, прашање 7, Прашалник 2*

Кратка анализа: Психичките услови и нивната исполнетост се битен елемент за добра и позитивна организациска клима што би ја потврдило и хипотезата 4. 88 од испитаниците одговориле дека психичките услови за работа се исполнети во нивната работна средина. Она што ова прашање ни го открива е дека чувството на безбедност односно сигурност во една работна средина доведува до позитивна организациска клима. Конфликтните ситуации кои вродуваат стрес кај вработените се непожелни кога се воспоставува позитивна организациска клима па затоа овде судејќи по бројот на одговори во однос дека постојат чести конфликтни ситуации во работната средина докажани со 13 испитаника можеме и да ја потврдиме хипотезата 4 дека исполнетоста за работа од сите аспекти доведува да позитивна организациска клима.

*Табела 31 Централна тенденција и стандардно отстапување за потврдување на
Хипотеза 4, за социјалните и психолошките услови во организацијата*

Хипотеза 4

Држава на испитаникот	Мод	Медијана	Аритметичка средина	Стандардна девијација
Македонија	0,85	0,8	0,1	0,322
Холандија	1,35	0,92	0,5	0,952

Статистичките вредности ја покажуваат блиската разлика помеѓу испитаниците од двете држави. Отстапувањето се појавува во релативна нормала што значи дека испитаниците од Македонија и испитаниците од Холандија имаат слична блискост во целокупните одговори.

5.3. *Компаративна анализа на потврдениите хипотези преку приказ од ANOVA*

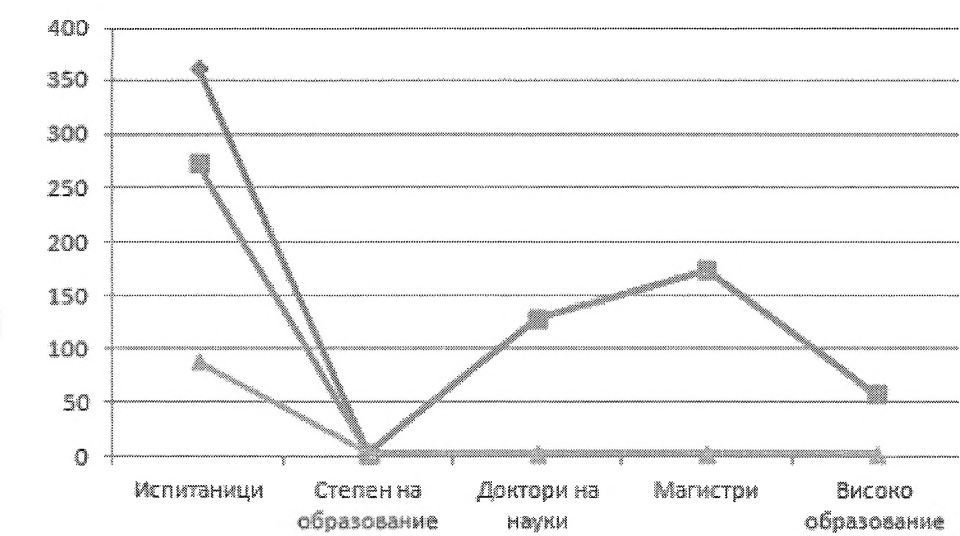
За тестирање на хипотезите беа користени варијаблите и нивните модалитети при што беше спроведена анализа на варијансите, каде зависните варијабли беа пресметани како аритметичка средина од вредностите изразени на испитаниците и нивните ставови. Подолу, во табелите се прикажани пресликувања од ANOVA каде се искористени личните податоци на испитаниците како помошни варијабли во пресметките и истите сведочат за различноста на популацијата во однос на нивната институција, пол, степен на образование и возраст.

ANOVA					
Model 1	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ВРАБОТЕНИ	818,357	14	62,951	.	.689
Between Groups	,000	11	.	.	.
	818,3	14			
МАШКИ	352,000	14	27,077	.	.
	,000	3	.	.	.
Total Groups	352,000	14			.0
ЖЕ НСКИ	720,357	14	55,412	.	.
Regression	,000	11	.	.	.
	720,357	14			.0
ВИСОКО	399,714	14	30,747	.	.
Residual	,000	3	.	.	.297
	399,714	14			29,7%
Мр	523,429	14	40,264	.	.236
Pearson Correlation	,000	11	.	.	23,6%
	523,429	14			

Др	(Constant)	9951,214	14	765,478	.028
		,000	3	.	2,8%
	log variable	9951,214	14		
Total		359,714	14	33,670	0.439
		,000	3	.	43,9%
		361,000	14		100%

Табела 32 Статистички разлики помеѓу варијаблите

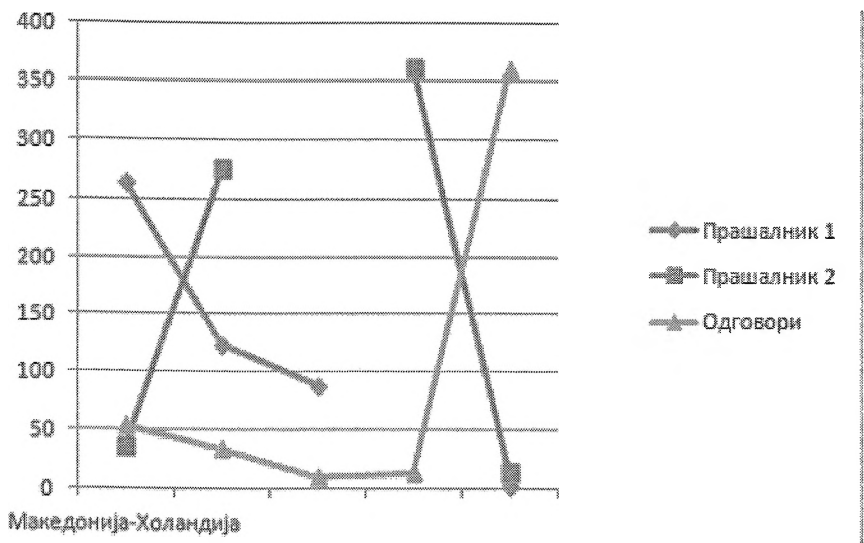
На табела 32 се претставени податоци од испитаниците кои беа дел од истражувањето. Нивните лични податоци во многу наврати се однесуваат како варијабли и имаат меѓусебна зависна врска при пресметувањето на резултатите. Од горенаведените податоци се гледа дека вредноста на Sig. е поголема од 0,05 што укажува дека постојат статистички значајни разлики помеѓу истражуваните групи и нивните одговори.



Графикон 24 Приказ на висината на степенот на образование на испитаниците по институции

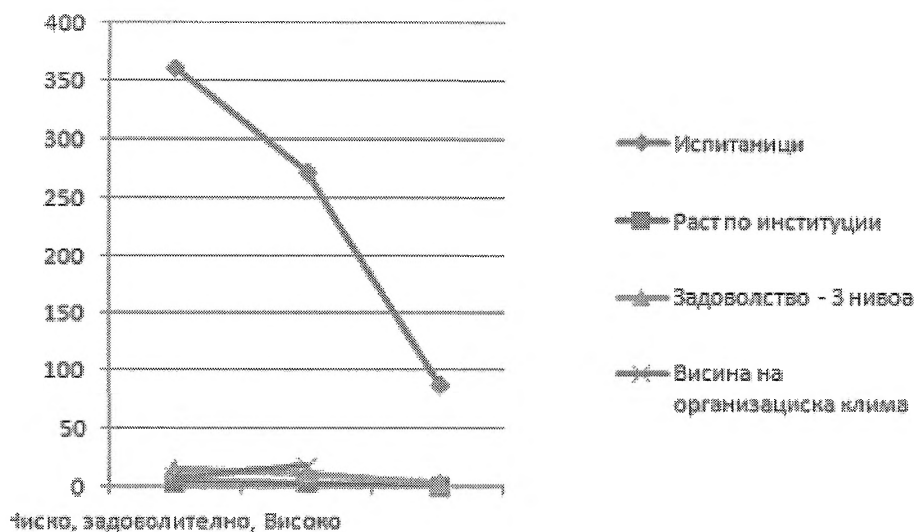
На графикон 24 е претставена висината на степенот на образование на испитаниците по институции. Јасно се гледа дека испитаниците се класифицирани според три нивоа на

степен на образование. Најмногу испитаници, учесници во ова истражување се со титула магистер на науки, потоа доктори на науки и најмал број се со високо образование.



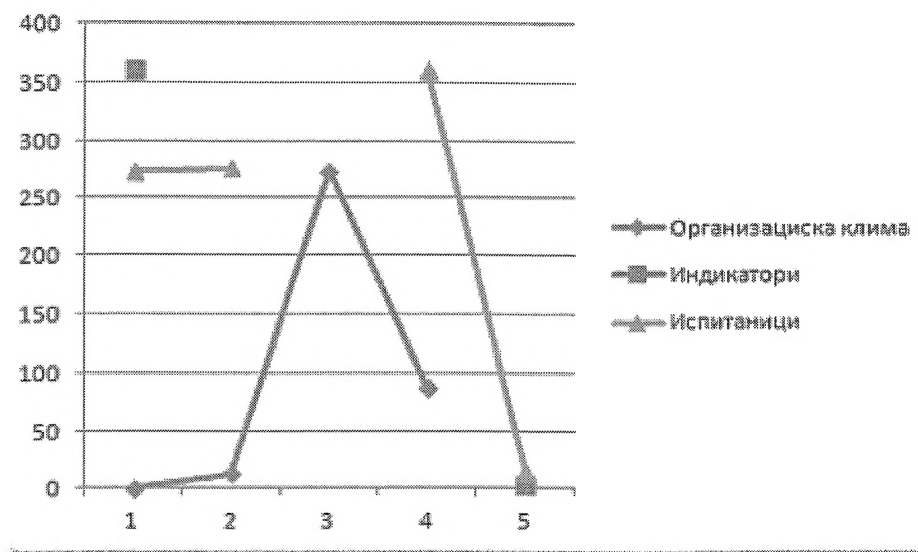
Графикон 25 Приказ на споредба на одговорите на испитаниците од двете држави

На графикон 25 е претставена споредбата на задоволството на испитаниците од двете истражувани држави. Нивните одговори постојано варираат од една до друга точка на индикаторите. На едната страна се поставени одговорите на испитаниците од Македонија и тоа од двата прашалника. А, на другата страна од графиконот се претставени одговорите на испитаниците од Холандија. Графичкото претставување ни дава податок дека одговорите на испитаниците од Холандија имаат повисок степен на задоволство од организациската клима.



Графикон 26 Приказ на индивидуалното задоволство кај испитаниците од организациската клима

На графикон 26 е претставено индивидуалното задоволство на испитаниците. Задоволството е прикажано преку три нивоа, а најголем дел од испитаниците со своите одговори заземаат став за задоволителното ниво, кое во овој случај е поставено како средна точка. Ниското и високото ниво имаат приближно иста вредност распоредена кај 65 испитаника или поточно кај 18% од испитаниците.



Графикон 27 Приказ на висината на нивото на организациската клима

На графикон 27 е претставена вредност од истражувањето во однос на испитаниците и нивниот став за висината на организациската клима. Бројот на испитаници е вкупно 361, а организациската клима своето ниво постојано го менува, односно расте. Најиразен е порастот кај 296 испитаник со кој се потврдува 82% (процентно) задоволство од организациската клима.

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
log variable	16,26346	.98994	12
log variable	7.0711	0.32452	12
		82,452%	

Dependent Variable: log variable

Табела 33 Приказ на дескриптивната статистика на варијаблите во истражувањето

Од табела 33 ги воочуваме статистичките податоци добиени од истражувањето во однос на варијаблите и нивната вредност изразена преку стандардната девијација од каде произлегува дека вкупното задоволство од организациската клима се појавува кај 82% од испитаниците.

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	
	B	Std. Error
X- koordinati	11.913	0. 009
		0,9%
Y-koordinati	.034	0.003
		0,3%

Табела 34 Приказ на корелација на односот меѓу хипотезите и варијаблите

На табела 34 е претставен коефициентот на корелација кој ги утврдува варијациите пресметани од вредностите добиени помеѓу хипотезите, во овој случај претставени како X и варијаблите претставени со Y. Во овој случај станува збор за функционална врска и претставуваме перфектна корелација со приближна вредност.

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	
	B	Std. Error
(Constant)	11.913	0.009
log variable	.034	0.003

Model Summary

Model	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.824	.118	.03036

Predictors: (Constant), log variable

Coefficients^a

Model	Standardized Coefficients	t	Sig.	100 % Confidence Interval for B	
	Beta			Lower Bound	Upper Bound
хипотези		5	11.913	.000	8.703 5.208
log variable		0.25	0.026	.013	.010 0.0102 1,02

Табела 35 Приказ на коефициент на корелација меѓу хипотези-варијабли и одговорите на испитаниците

На табела 35 е претставен коефициентот на корелација пресметан помеѓу хипотезите и варијаблите како појави со одделни варијации. Од една страна е разгледан нивниот меѓусебен сооднос и од друга страна соодносот со одговорите на испитаниците. Коефициентот на корелација изнесува 0,25 што наведува на врска која е многу силна и меѓу себе зависна. Коефициентот на детерминација r^2 изнесува 0.824 т.е. 82,4% од испитаниците, а останатите 18% се резултат од некои други фактори и најчесто го изразуваат негативниот став на испитаниците. Го прифаќаме регресиониот модел како адекватен, а основа за тоа е нивото на значајност на F-критериумот, означен како Sig. кој има вредност 0.026 и е помало од грешката $\alpha=0.05$, врз основа на кое се прифаќаат посебните хипотези.

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Хипотези

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Варијабла 1	818,357 ^a	13	62,951	.	.	1,000
Варијабла 2	8973,307	1	8973,307	.	.	1,000
Варијабла 3	4,500	1	4,500	.	.	1,000
	,000	0	.	.	.	.
	,000	0	.	.	.	.
	,000	0	.	.	.	.
	,000	0	.	.	.	.
	,000	0	.	.	.	.
	,000	0	.	.	.	.
	,000	0	.	.	.	.
Варијабла 4	10127,000	14				
Corrected Total	81,8357	13				

a. R Squared = 1,000 (Adjusted R Squared = .)

Табела 36 Приказ на варијансата и стандардната девијација кај варијаблите и хипотезите

Од табела 36 се гледа дека намалувањето на варијацијата која претходно не се појавуваше е очигледна и со тоа се дава промена и распон во одговорите кај испитаниците.

Од сите горенаведени табели се гледа дека личните податоци на вработените/испитаниците поставени во корелација со институциите имаат зависност со нивните субјективни ставови дадени како одговори во прашалникот и токму од неа подолу произлегуваат потврдените хипотези. Просечната вредност за различноста на испитаниците изнесува 818, 357, медијаната изнесува 13, модата изнесува 4,5 а, стандардната девијација 7,93414. Pearson коефициентот на корелација помеѓу овие две варијабли изнесува -0,255* (корелацијата според девијацијата е значајна на високо ниво), што укажува на позитивна корелација помеѓу поставувањето и очекувањето на варијаблите и хипотезите. Со ова се докажува дека вработените со својата различност потекнуваат од различна институција, и даваат различни одговори / ставови за истата, што ја поттикнува истражувачката свест на истражувачот за подлабоко размислување на поставениот проблем.

Descriptives

ПРАШАЊА

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1	4	9,0000	6,68331	3,34166	-1,6346)	19,6346	1,00	18,00
2	4	7,5000	1,29099	,64550	5,4457	9,5543	6,00	9,00
3	4	2,5000	1,29099	,64550	,4457	4,5543	1,00	2,00
4	4	13,5000	1,29099	,64550	11,4457	15,5543	12,00	15,00
Total	33	8,0000	4,82319	1,07850	5,7427	10,2573	1,00	33,00

Табела 37 Детална дескрипција на одговорите на прашањата од анкетните прашалници

Според дескриптивната табела може да се види дека испитаниците без оглед на своите лични променливи, пол, возраст и степен на образование различно одговараат во зависност од тоа од која држава се. Разликите не се големи и се движат во дозволениот коефициент од .025, но значајно е дека постојат. Подолу може да се увиди дека оваа разлика се појавува кај вкупно 19 прашања и тоа 4 од Прашалник 1 и кај 15 прашања од Прашалник 2.

Test of Homogeneity of Variances			
ПРАШАЊА			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
11.930 9,480	4	15	,025

Табела 38 Тест за проверка на варијансите кај прашањата

ANOVA					
ПРАШАЊА					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	248,000	4	62,000	4,794	,025
Within Groups	194,000	15	12,933		
Total	442,000	18			

Табела 39 Анова приказ на варијансите

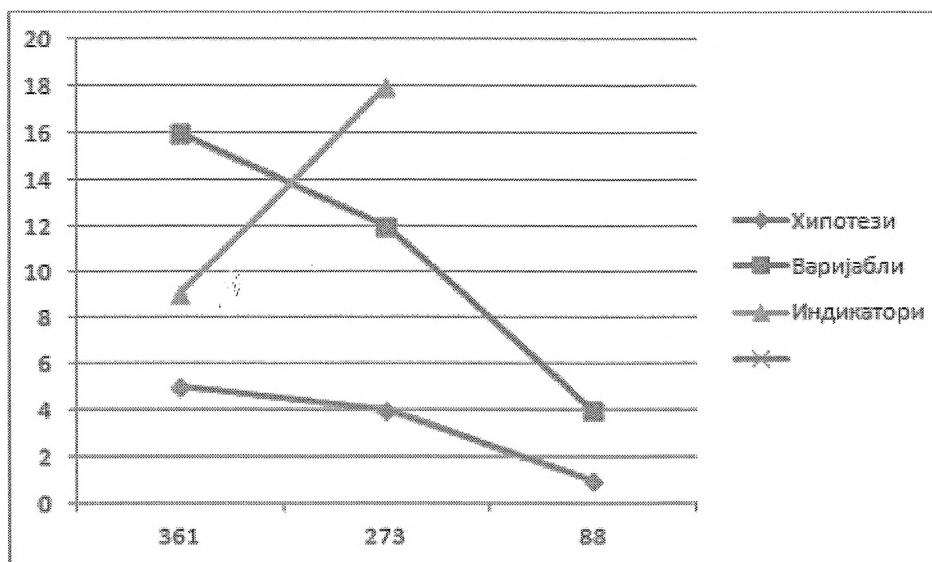
На табелите 38 и 39 се прикажани вредности добиени за пресметана варијанса и тоа добиена од одговорите на испитаниците согласно прашањата. Станува збор за варијанса од поголем збир на променливи, или вкупно пресметувани се ставовите преку 11.930 одговори. Од кои во 9480 одговори ставовите се скоро поклопуваат. Нивото на значајност Sig. изнесува 0.025 и е помал од грешката $\alpha=0.05$.

Robust Tests of Equality of Means				
ПРАШАЊА				
	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	28,571	4	7,264	,000
Brown-Forsythe	4,794	4	5,630	,049

a. Asymptotically F distributed.

табела 40 Робустен проценка на одговорите од прашањата

На табела 40 се претставени податоците добиени преку Робуст тест за увидување на еднаквоста на разликите во случај ако се прекрши претпоставката за нормалност. Вредноста на коефициентот и овде варира во доменот на незабележлива грешка и изнесува 0.049. Коефициентот е повисок од претходно испитуваните променливи, но не дава побивање на истите. Ова укажува дека хипотезите се во целост потврдени од аспект на повеќе променливи.



Графикон 28 Приказ на соодносот на варијаблите и хипотезите

На графикон 28 е претставено преклопувањето на индикаторите со варијаблите. Очигледно е дека се преклопуваат во 14 прашања од прашалниците и врз нив е направена најточната статистичка вредност. Хипотезите се поставени за да го ограничат бројот на движење и станува збор за пет поставени хипотези.

Посебна хипотеза 1

Откривањето на стиловите и нормите на организациското однесување и комуницирање кај вработените во организацијата придонесува прецизно утврдување и структурирање на постоечката клима во организацијата е ПОТВРДЕНА преку избирање на следниве ставови од страна на испитаниците:

Табела 41 Претставување на начинот за известување за деловните состаноци

A	Навремено	304
Б	Преку други колеги	11
В	Пред самиот почеток	46

**Проверка на Посебна хипотеза 1, прашање 3, Прашалник 2*

84% од испитаниците одговориле дека претпоставените навремено ги известуваат за деловните состаноци каде што се согледува позитивниот однос на претпоставен - вработен, додека само 3% одговориле дека за деловните состаноци се известени преку други колеги. Директната комуникација меѓу претпоставениот и вработениот е позитивен факт во однос на организациската клима во институциите.

Табела 42 Претставување на корелацијата на вработените со претпоставениот

A	Мојот претпоставен ме почитува	61
Б	Мојот претпоставен е запознат со мојата добро извршена работа	98
В	Мојот претпоставен е отворен за сите мои мислења и ставови	94
Г	Меѓу нас има намалена соработка	108

На ова прашање вкупно позитивно посведочиле за односот претпоставен- вработен 253 вработени преку 3 различни одговори, а 108 одговориле дека има намалена комуникација односно соработка. Можеме слободно да заклучиме дека односот претпоставен - вработен во овие институции е генерално позитивен што ни дава за право да

утврдиме дека генерално во однос на соработката во овие институции постои позитивна организациска клима.

Табела 43 Претставување на чувствата на испитаниците во однос на другите

А	Ги слушам другите	211
Б	Го следам дневниот ред	57
В	Им кажувам на другите што треба да работат	12
Г	Сум смирен и опуштен	81

****Проверка на Посебна хипотеза 1, прашање 9, Прашалник 1***

Во прилог на погоре наведеното тврдење испитаниците генерално сакаат да ги слушаат другите и да го следат дневниот ред што значи дека од круцијално значење е менаџментот да не потфрли и да им даде добри насоки на вработените. За тестирање на хипотезата според која исполнувањето на стиловите и нормите е поврзано со организациското однесување и комуницирање во институцијата се зема независната варијабла пришто просечната вредност за користење на правилни стилови и норми изнесува 3,68, медијаната изнесува 4,00, модата изнесува 4, а, стандардната девијација 0,94576. Pearson коефициентот на корелација помеѓу овие две варијабли изнесува -0,255* (корелацијата е значајна на ниво 0,05), што укажува на негативна корелација помеѓу исполнувањето на очекувањата и реалната состојба.

Посебна хипотеза 2

Постоењето на организациско комуницирање и однесување ја зајакнува високообразовната институција се ПОТВРДУВА со следниве одговори на дадените прашања:

Табела 44 Ставовите за почитувањето на кодексот на однесување

А	Задолжително	232
Б	Зависно од вработените	80
В	Понекогаш	49
Г	Никогаш	0

**Проверка на Посебна хипотеза 2, прашање 1, Прашалник 2*

Дури 65% од испитаниците одговориле дека задолжително се почитува Кодексот на однесување додека 22% одговориле дека почитувањето на Кодексот е зависно од вработените, а 13% одговориле дека се почитува само понекогаш. Кодексот на однесување како еден од постулатите на успешно организациско однесување и комуницирање ја даде основата за да може да се востанови дека во однос на битните прашања околу организациското однесување и комуницирање испитаниците имаат воедначена перцепција.

Табела 45 Ставот за начинот на унапредување на вработените

А	Хиерархиско	71
Б	Според заслуга	210
В	Според возраст	0
Г	Според пријателство	80

**Проверка на Посебна хипотеза 2, прашање 2, Прашалник 2*

И ова прашање односно одговорот на истото ја потврдува хипотезата во однос на воедначеноста на перцепцијата на испитанците преку тоа што 58% одговориле дека унапредувањето во нивната организација е според заслуга.

Табела 46 Користење на видот на јазикот за време на наставни предавања

А	Македонски стандарден јазик	361
Б	Комбинација од македонски стандарден јазик и дијалект	0
В	Зависно од наставната единица	0
Г	Дијалект	0

****Проверка на Посебна хипотеза 2, прашање 11, Прашалник 2***

Најголемата воедначеност во перцепцијата на наставниот кадар е токму во специфичниот избор на последното тврдење каде што сите испитаници односно 100% од нив одговориле дека за време на одржувањето на наставата користат Македонски стандарден јазик што укажува на загарантирано постоење на организациско комуницирање. Просечната вредност за зајакнување на институцијата преку постоење на организациско однесување и комуницирање изнесува 3,47, а стандардната девијација изнесува 0.98170, додека просечната вредност за испитаниците како резултат на уваженост и правилно напредување и однесување во институцијата укажува на доволно можности и изнесува 2,3150, додека стандардната девијација изнесува 0.87229. Pearson коефициентот на корелација помеѓу овие две варијабли е (-.393**), што укажува на висока корелација помеѓу очекуваното и добиеното.

Посебна хипотеза 3

Да се утврдат постоечките разлики околу мислењата и ставовите на испитаниците кои може комплетно да ја откријат постоечката организациска клима во организацијата. Оваа хипотеза е ПОТВРДЕНА токму со постоењето на бараните разлики.

Доколу зборуваме за постоечките разлики тие најмногу се согледуваат во Прашалникот бр. 2, со прашањето бр. 9 и прашањето бр. 13 каде што имаме спротивност на мислењето со ставот. Испитаниците за себе тврдат дека говорот е одлика на нивната професионалност, дури 243 од нив, а на прашањето какви се комуникациите во нивната високообразовна институција, 235 од нив го избираат одговорот - ретки и

непрофесионални. Одговорите покажуваат дека дури 65 % од испитаниците сметаат дека комуникациите во нивната високообразовна институција се ретки и непрофесионални што е индикатор за Варијаблата бр. 3 – Потребна за применување на соодветно организациско однесување и комуницирање, каде во овој случај насликува негативна слика во однос на примената на соодветното организациско комуницирање.

Табела 47 Стилот на говорот како лична одлика

А	Професионалност	243
Б	Култура	88
В	Образование	30
Г	Секојдневие	0

****Проверка на Посебна хипотеза 3, прашање 13, Прашалник 2***

Кога испитаниците зборуваат сами за себе, себе си се опишуваат како индивидуи чиј говор е одлика на нивната професионалност (67%) што се коси со претходните одговори дадени на прашање бр. 9. Тука се работи за ставовите како вредносни изјави кои во овој случај не се постојани бидејќи испитаниците се во контрадикторност со она што го тврдат за себе и тоа што фактички се случува во реалноста во однос на нивната усна комуникација односно како е отсликан и што отсликува нивниот говор. Тука можеме да заклучиме дека е потребно да се развие рационализација на дисонанца и дека разликите во нивните ставови и мислења упатуваат на тоа дека во високообразовните институции не владее комплетно позитивна комуникациска клима особено со описот на комуникациите во истите. За тестирање на оваа хипотеза беше пресметана зависноста со независната варијабла каде просечната вредност за постоењето на разликите околу мислењата и ставовите изнесува 3,75, со стандардна девијација од 0,78621. Просечната вредност покажува дека се во зависност и изнесува 1,8700, со стандардна девијација од 0,97084. Pearson коефициентот на корелација помеѓу овие две варијабли изнесува -.414**. Според тоа, разликите во институцијата постојат и и помагаат на испитаниците во развојот на организациското однесување и комуницирање.

Посебна хипотеза 4

Доколку условите за работа во една високообразовна институција се исполнети од сите аспекти, психолошки и социјални, тогаш може да стане збор за позитивна организациска клима. Оваа хипотеза е **ПОТВРДЕНА**, но само делумно позитивно, преку следниве прашања односно одговори на истите:

Табела 48 Претставување на работната средина на испитаниците

А	Психичките услови за работа се исполнети	88
Б	Мојата работна средина е адекватно уредена	93
В	Се чувствувам безбеден во оваа работна организација	167
Г	Постојат чести конфликтни ситуации	13

**Проверка на Посебна хипотеза 4, прашање 7, Прашалник 2*

Во однос на исполнетите психолошки услови за работа кои можеби требаше да бидат со најброен одговор изнесува само 88, но тоа не значи дека хипотезата не може да се потврди бидејќи во истата таа работна средина вработените се чувствуваат безбедно што е показател за стабилна социо-психолошка клима. Ова ни укажува дека генерално постои организациска клима во истражуваните високообразовни институции. Тоа се пресликува и во Прашањето бр. 5 каде што не постои ниту еден многу задоволен испитаник, задоволни се 54 %, а остатокот би сакале да биде подобро – 29%, додека 17% не се задоволни. Генерално гледано постои задоволство кај вработените односно кај половина од нив, но сепак тоа не е доволно да се потврди дека се исполнети условите за позитивна организациска клима во испитуваните високообразовни институции. Нивната делумна социо – психолошка неисполнетост доведува до заклучок дека во испитуваните установи не владее комплетно позитивна организациска клима.

Табела 49 *Задоволството на испитаниците од образовната институција*

А	Многу сум задоволен	0
Б	Задоволен	194
В	Може и подобро	106
Г	Не сум задоволен	61

**Проверка на Посебна хипотеза 4, прашање 5, Прашалник 2*

Во однос на тоа каква комуникација сакаат во Прашањето бр. 6 од Прашалник 1, испитаниците се определија за позитивна комуникација со бројка од 224 испитаници што сочинува 62 % од вкупниот број испитаници, што може да ни каже дека таа не постои во голема мера во испитуваните институции поради искажаното делумно незадоволство од истите и отсликаната делумно негативна организациска, а особено комуникациска клима во институциите.

Табела 50 *Вид на комуникација што ја преферираат испитаниците*

А	Позитивна	224
Б	Логична	18
В	Директна	119
Г	Смирена	0

**Проверка на Посебна хипотеза 4, прашање 6, Прашалник 1*

Средната вредност на независната варијабла изнесува 3,4 додека стандардната девијација изнесува 1,04688. Од друга страна, средната вредност за зависната варијабла изнесува 2,7347, со стандардна девијација од 1,06781. Pearson коефициентот на корелација помеѓу овие две варијабли изнесува 0,482**, што подразбира дека рамнотежата помеѓу социо - психолошки живот во организацијата е предуслов за формирање на идеална организациска клима.

Descriptives

ВАРИЈАБЛИ

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1	3	2,0000	1,00000	,57735	-,4841)	4,4841	1,00	3,00
2	3	3,0000	2,00000	1,15470	-1,9683)	7,9683	1,00	5,00
3	3	4,0000	2,00000	1,15470	-,9683)	8,9683	2,00	6,00
4	3	2,6667	1,52753	,88192	-1,1279)	6,4612	1,00	4,00
5	3	4,6667	2,08167	1,20185	-,5045)	9,8378	3,00	7,00
Total	15	3,2667	1,79151	,46257	2,2746	4,2588	1,00	7,00

Табела 51 Дескриптивна статистика на варијаблите

Test of Homogeneity of Variances

ВАРИЈАБЛИ

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,407	4	10	0,080

Табела 52 Тест за проверка на варијансите кај варијаблите

ANOVA

ВАРИЈАБЛИ

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	13,600	4	3,400	1,085	0,041
Within Groups	31,333	10	3,133		
Total	44,933	14			

Табела 53 Анова приказ на варијансите

На табелите 52 и 53 се прикажани вредности добиени за пресметана варијанса кај варијаблите и тоа добиена разликите кај вкупно 361 испитаник. Станува збор за варијанса од поголем збир на променливи. Нивото на значајност Sig. пресметано од разликите пројавени кај сите варијабли изнесува 0.041 и е помал од грешката $\alpha=0.05$.

Robust Tests of Equality of Means

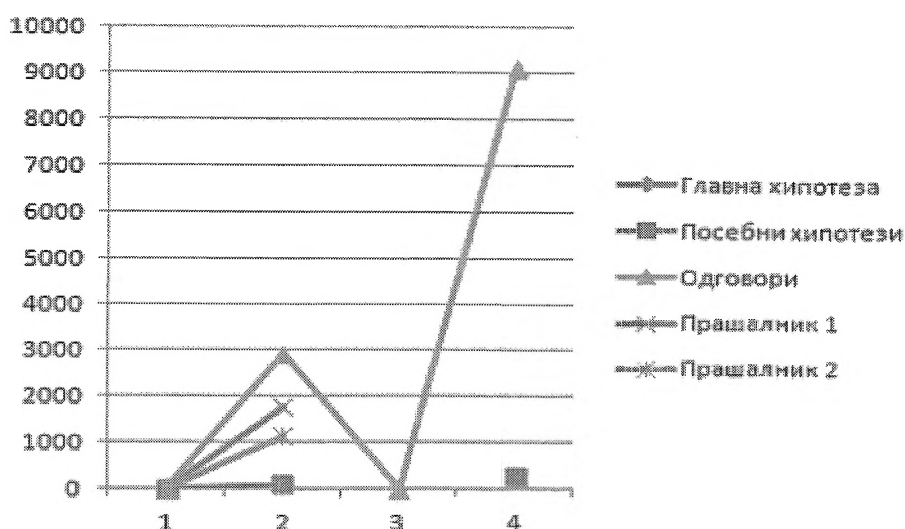
ВАРИЈАБЛИ

	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	,967	4	4,860	,501
Brown-Forsythe	1,085	4	8,579	0,042

a. Asymptotically F distributed.

Табела 54 Робустен проценка на варијаблите

На табела 54 се претставени податоците добиени преку Робуст тест за проценка на променливоста на варијаблите во случај ако тие не се во функција на потврдување на хипотезите. Вредноста на коефициентот овде е во доменот на незабележлива грешка и изнесува 0.042. Ова укажува дека хипотезите се во целост потврдени од аспект на функционалноста и адекватноста на варијаблите.



Графикон 29 Приказ на споредбата помеѓу Македонија и Холандија зависно од хипотезите и одговорите

На графикон 29 е претставена споредбата на одговорите од прашалниците и хипотезите со цел да се претстави појасна слика за организациската клима во истражуваните институции од двете истражувани држави. Одговорите на испитаниците варираат и тоа најмногу околу триилјадитиот одговор и во двата прашалника. Со тоа ни даваат за право да образложиме дека таму хипотезите го добиваат својот максимум во целост, во однос на нивното потврдување.

Преку погоре изложените компаративни резултати и нивниот компаративен приказ, посебно во Прашалникот бр. 1 па во Прашалникот бр. 2 и потоа компаративно двата прашалници, можеме да кажеме дека е ПОТВРДЕНА општата хипотеза и дека за креирање и развој на добра организациска клима во самата високообразовна институција потребно е прецизно утврдување, групирање и детерминирање на организациското однесување и комуницирање на вработените/ испитаниците, како и нивната соодветна примена. Со спроведеното истражување ја потврдивме оваа општа хипотеза, но во негативна смисла односно во голем дел докажавме дека со неисполнетост на условите и утврденото организациско однесување на испитаниците кое се покажа во голема мера негативно, организациската клима која постои во испитуваните установи генерално е негативна.

Табела 55 Степен на корелација помеѓу независните варијабли и организациското однесување и комуницирање

Варијабли	Pearson коефициент на корелација
Употреба на стилови и норми	-0, 255*
Задоволство од развој	-0, 393**
Задоволство од другите	-0, 384**
Социо – психолошки однос	-0, 414**

Пирсонов коефициент на резултатите

* корелацијата е значајна на ниво 0,05

** корелацијата е значајна на ниво 0,01

Проверката на Општата хипотезата е направена со Пирсоновиот 2 χ тест заради независност на субјективните одговори на испитаниците од Македонија наспроти испитаниците од Холандија и истата се ПОТВРДУВА.

Табела 56 Споредба на резултатите од Македонија и Холандија

Истражувани држави	Аритметичка средина	Коефициент на варијација	Стандардна девијација
Македонија	43	0,75%	0,322
Холандија	57	1,67%	0,952

За да се направи споредба на резултатите помеѓу Македонија и Холандија како истражувани држави беше пресметана централната тенденција преку мерката аритметичка средина, а во предвид се земени и резултатите произлезени од релевантните мерки на дисперзија како што е коефициентот на варијација (C_v) или поточно беше пресметан односот помеѓу стандардната девијација и добиената аритметичка средина. Коефициентот на варијација укажува на стабилен примерок каде процентуалните разлики се движат во еден мал интервал, но сепак повисокиот процент говори дека испитаниците од Холандија се позадоволни во однос на одговорите кои ги имаат дадено.

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig.(2-sided)
Pearson Chi-Square	.315	4	.989
Likelihood Ratio	.316	4	.989
Linear-by-Linear Association	.080	2	.777
N of Valid Cases	.361		

2 cells (20.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.00.

Табела 57 Пресметување на Хи-квадрат

На табела 57 се гледа дека вредноста на Asymp.Sig е 0,989. Оваа вредност покажува дека не постои статистички значајна разлика меѓу одговорите што ги дале испитаниците од Македонија и испитаниците од Холандија. Разликата се појавува кај вкупно 19 прашања и тоа 15 од Прашалник 1 и кај 4 прашања од Прашалник во поглед на задоволството од работата во институцијата, каде испитаниците од Холандија со 48 % повеќе се задоволни од својата работа и организација. Иако ова е процентуално висока бројка, статистички значајна разлика би постоело доколку Asymp.Sig<0,05

Табела 58 Листа на истражуваните институции

	Рангирање на истражуваните високообразовни институции од Македонија
1.	Филолошки факултет – УГД, Штип
2.	University American College – Скопје
3.	Европски универзитет – Р. Македонија
4.	Филолошки факултет „Блаже Конески” – УКИМ, Скопје
5.	Факултет за образовни науки – УГД, Штип
6.	Правен факултет – УГД, Штип
7.	Економски факултет – УГД, Штип
8.	Економски факултет – Скопје, УКИМ
9.	Природно – математички факултет - Скопје, УКИМ
10.	Факултет за туризам и угостителство – Охрид
11.	Педагошки факултет – Битола, Универзитет „Св. Климент Охридски”

	Рангирање на истражуваните високообразовни институции од Холандија
1.	Maastricht University School of Business and Economics - Холандија
2.	Saxion University of Applied Sciences - Холандија
3.	Maastricht University, Faculty of Health, Medicine and Life Sciences - Холандија

Рангирањето е извршено според одговорите на испитаниците - учесници во ова истражување. Нивните лични ставови се сметаат за веродостојни и по нив е направена ранг листата. Рангирањето има за цел да ја претстави организациската клима од аспект на организациско однесување и комуницирање во високообразовната институција која е истражувана.

Заклучок

Индивидуалните истражувања спроведени за потребите на научниот труд ги донесоа колективните резултати од истражувањето бидејќи секој самостоен испитаник посведочи за актуелната состојба во високото образование. Фактот дека тоа е менлива состојба нас истражувачите не наведува податоците да ги поклонуваме на моменталното време, но тоа не значи дека тие нема да останат траен белег во образовната историја. Високото образование е движечкиот столб во секое општество и токму затоа неговиот темел го гледаме во неколкуте категории кои беа погоре истражувани. Организациското однесување и комуницирање се едни од основните двигатели на функционалноста на образовниот процес и според истражувањата без нив не може да се замисли професионална организациска клима. Од друга страна пак за да се моделира професионална високо образовна институција не се доволни само организациското однесување и комуницирање туку и стручноста, компетентноста, професионализмот на наставниот кадар кои треба да го понудат образовниот квалитет. Последниве детерминанти не подлежат на спроведеното истражување, но сепак се дел од високо образовните институции.

Со анализата на резултатите добиени од спроведеното истражување и со споредба на истите можеме да заклучиме дека организациското однесување и комуницирање кај нас, во нашата држава и во Холандија е на развиено, но помалку попречено ниво кое е делигирано од страна на претпоставените. Овој факт како да го побива функционалниот развој на високото образование од аспект на интерната структура на организацијата. Токму затоа сметаме дека ваквите интерни влијанија нудат некомплетно афирмирање на самата институција. Организациското однесување и комуницирање се еден нераскинлив дел и функционираат сплотено бидејќи не може да се замисли организациско однесување без професионално комуницирање. Испитаниците ги дадоа своите реални одговори од кои се согледува дека организациското однесување и комуницирање во истражуваните високообразовни институции е ако не повеќе на задоволително ниво. Иако во неколку наврати може да се забележи дека дел од институциите функционираат сеуште на традиционално ниво сепак современата активност која им се нуди на вработените може да ги искорени од таа традиционалност и да ги најави на новото време кое во ниту еден случај не смее да биде спречувано од страна на претпоставените. Од друга страна пак еден

значаен момент е што недостатоците во истражуваните високообразовни институции поврзани со нивниот развој не се согледани само во однесувањето и комуницирањето на вработените туку и во однесувањето и комуницирањето на нивните менаџери кои низ прашалниците се негативно оценети преку давањето на личниот одговор. Како главен недостаток од ова истражување може да се оцени нефлексибилноста на претпоставените кои развојот на организацијата го доживуваат како личен успех преку наложено организациско однесување. Компарирањето на резултатите од прашалниците пак дадоа еден специфичен податок за внатрешноста на високообразовните институции, скоро сите испитаници се убедени во своето професионално и организациско однесување, а недостатокот во поглед на развојот на својата институција и организација го согледуваат во менаџирањето на претпоставените или во образовниот систем. Реалните одговори укажуваат на тоа дека наведените размислувања се поригорозни во Македонија отколку во Холандија. Во нашата држава најголем број од испитаниците недостатоците во поглед на развојот на високообразовните институции ги согледуваат во другите, а не во себе си и во своето лично однесување и комуницирање. Во Холандија пак статистиката дава податок дека испитаниците се свесни за сопствените грешки, но како да не чувствуваат потреба од лична промена поради тоа што не им е потребна на организацијата. Во однос пак на анализите направени на ниво на приватно наспроти државно образование вработените од приватното образование изразуваат видно лично и колективно задоволство во поглед на одговорите дадени од вработените во државното високо образование. Вработените во приватното образование на прашањата за организациското однесување се видно задоволни од меѓусебните односи и од односите со претпоставените. Организациското однесување го доживуваат како составен елемент на позитивна организациска клима. Ваков не е случајот со испитаниците од државните високообразовни институции кои со своите одговори сведочат за голем број недостатоци најчесто поврзани со хиерархијата која не им нуди демократска позитивна организациска клима. Со цел да се надминат овие недостатоци и да се подобри квалитетот и развојот на високообразовните институции, потребно е да се земат во предвид следниве заклучоци и препораки.

Заклучок 1: Анкетираните испитаници открија дека постои нагласена потреба за постоење на содржини кои ќе ја развиваат флексибилноста кај претпоставените и притоа ќе им овозможат доследно организациско однесување и комуницирање на вработените кои ќе донесат развој на високообразовната институција.

Препораки

- Зачестени инспекции
- Месечни истражувања, анкетаирања, тестирања на подредените кои најдобро можат да сведочат за работата на претпоставениот.
- Потреба од обезбедување на лидерски планови во работењето.
- Ставање акцент на менаџерска обука и доживотно учење и тоа врз следниве подрачја: Комуникација, Лидерство, Менаџмент.

Заклучок 2: Анкетираните испитаници открија дека постои самосвесност во организациското комуницирање на кое треба перманентно да се работи со цел да се доразвие организациската клима во високообразовните институции.

Препораки

- Да има јасно поставена организациска структура
- Вработените мораат да си помогнат себе си и да им помогнат на надредените со цел да ги разберат и развијат блоковите доколку се присутни во самата организација.
- Надредените демократски да им пристапуваат на подредените со својата флексибилност, умереност и барања.

Искуствата добиени од истражувачите на овој научен труд во согласност со истражуваните високообразовни институции како и резултатите од истражувањето, консултираната литература и анализата само ја потврдуваат актуелноста и значењето на едно вакво истражување и труд кое станува проблем - двигател на современото општество. Без поголеми претензии, туку само со практични и научни сознанија, овој труд има само еден скроман придонес во афирмирањето на високообразовните институции, во нивниот развој преку организациското однесување и комуницирање на вработените како едни од главните елементи на човековиот и општествениот развој. Актуелизирањето на оваа современа тема не значи гарантирање на иден успех, но значи движење кон образовни промени кои ќе бидат сведоци на новото време.

Професионализмот во образованието претставува една реструктурирана образовна иницијатива, креирана да ги унапреди образовните институции и постигањата на корисниците преку подигнување на статусот на наставната професија и доживотно учење.

Користена литература

1. Alvesson, M. (2013). *Understanding Organizational Culture*. London: SAGE Publications.
2. Ambastha, A. и Momaya, K. (2004). *Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks and Models*. Singapore Management Review
3. Bahtijarevic-Shiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden Marketing.
4. Bajer, A. (2001). *Pravni položaj, prava, dužnosti i obveze ravnatelja školskih ustanova*. Podružnica Valpovo: Agencija za odgoj i obrazovanje.
5. Bateson, G. (2010). *The Individual, Communication, And Society*. Engelska: HÄFTAD.
6. Beare, K. (2010). *Workplace Communication Skills for ESL Learners*. ThoughtCo.
7. Beaulieu, L., John L., Tait и John, A. (2001). *Wibe Communication Process and Leadership Florida Cooperative Extension Service*. University of Florida.
8. Bebek, B. и Kolumbic, A. (2000). *Poslovna etika*. Zagreb: Sinergija.
9. Belker, L. (2006). *The First time Manager*. New York: AMACOM.
10. Bradberry, T., Greaves, J. и Lencionie, P. (2009). *Emotional intelligence*. 10th Anniversary Edition.
11. Bratanic, M. (1985). *Interakcijsko-komunikacijski aspekti odgoja*. Zagreb: Uprava za inspekcijske poslove.
12. Bugarski, R. (1972). *Jezik i lingvistika*. Beograd: Nolit.
13. *Bulletin of the National Institute for the Promotion of Science*. (2012).
14. Carroll, A. B. (1979). *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*. Academy of Management Review.
15. Chaharbaghi, F. K. (1994). *Defining Competitiveness: A Holistic Approach*. Management Decision.
16. Chapman, E. (2003). *Vodstvo*. Zagreb: Uprava za inspekcijske poslove.
17. Cicin Shain, D. (2005). *Predavanja iz Menadžmenta*. Sveučilište u Zadru.
18. Coates, J. (1993). *Women, Men and Language*. Second Edition. New York: Longman Publishing.
19. Cole, G.A. (1996). *Management-Theory and practice*. Edition. 5th ed. London: Published.
20. Collins, J. (2001). *Good to great*. USA: Harper Business.

21. Collins, J. и Porras, J. (2002). *Built to last: successful habits of visionary companies*. USA: Harper Business.
22. Covey, S.R. (1992). *Principle centered leadership*. USA: Simon & Schuster.
23. Covey, S. R. (1999). *Uspjeshno vodzenje na temeljima nacela*. Zagreb: Mozaik knjiga.
24. Covey, S.R. i dr. (1996). *First things first: to live, to love, to learn, to leave a legacy*. USA: Free Press.
25. Covey, S. R. (1989). *The 7 habits of highly effective people*. USA: Simon & Shuster.
26. Csikszentmihalyi, M. (2004). *Good Business, Leadership, Flow, and the Making of Meaning*. London: Penguin Books.
27. Dance, F. (25. decembar, 2005). Human Communication Theory. *New York Journal*, 12
28. Day, D.V. и Lord, G.R. (9. april, 1998). Executive Leadership and Organizational Performance, Sugestion for a new theory amd methodology. *Journal of Management*, 113, 26-30
29. Deal, E. T. и Kennedy, A. (13. january, 2000). The New Corporate Cultures. *Journal of change management*, 26, str.67.
30. Dessler, G. (6. may, 1994). Human resource management. *New Yersey : Journal*, 29, 33-38.
31. Đinđić, Z. (2004). *Jedna srpska vizija*. Beograd: Ateneum.
32. Đinđić, Z. (2003). *Srbija u Evropi*. Beograd: Tanjug.
33. Đorđević-Boljanović, J. (2009). *Organizaciona kultura kao faktor uticaja na efektivnost programa menadzmenta znanja*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
34. Stanicic, S. (2006). *Menadzment u obrazovanju*. Rijeka: Vlastita naklada.
35. Drandic, B. (1993). *Prirucnik za ravnatelja odgojno-obrazovnih ustanova*. Zagreb: Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja.
36. Drucker, P. (2001). *Management challenges for the 21 st century*. USA: Harper Business.
37. Drucker, P. (november, 2006). Management. *Harvard Business Press*, 90.
38. Drucker, P. (2002). *The effective executive revised*. USA: Harper Business.
39. Duck, S., David, T. и McMahan, D. (2011). *The Basics of Communication: A Relational Perspective*. 2nd edition, Paperback.
40. Eger, J. (2013). *The Future of Communication in the 21st Century*. England: Academic Conferences and Publishing International.
41. Ehninger, D. (1982). *Principles and Types of Speech Communication*. American: Cornell University.

42. Enos, R. (1990). *Oral and written communication*. Ablex Publishing Corporation.
43. Gardner, H. и Laskin, E. (1996). *Leading Minds*. USA: Basic Books.
44. Garner, A. (1980). *Conversationally Speaking: Tested New Ways to Increase Your Personal and Social Effectiveness*. Library of Congress Cataloging in Publication.
45. Garratt, R. (2000). *Learning Organization*. London: HarperCollinsBusiness.
46. Gergen, D. (2000). *Eyewitness to power*. USA: Simon & Shuster.
47. Glasser, W. (1997). *Rukovoditelj I teorija izbora*. Varazdin: Varaždinska poslovna škola.
48. Glasser, W. (2000). *Teorija izbora*. Zagreb: Alinea.
49. Glasser, W. (2001). *Kvalitetna škola*. Zagreb: Educa.
50. Goleman, D. (1997). *Emotional intelligence*. USA: Bantam Books.
51. Goleman, D. и др. (november, 2002). Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence. *USA: Harvard Business School Press*, 29.
52. Goleman, D. (2001). *The emotionally intelligent workplace*. Jones, F. G. & George.
53. Gregory, J., Shepherd, G., St. John, J. и Striphas, T. (2005). *Communication as...Perspectives on Theory*. Publisher: SAGE Publications.
54. Grupa autora. (april, 1998). Harvard business review on leadership. *USA: Harvard Business School Press*, 12.
55. Grupa autora. (october, 2000). Harvard business review on business and the environment. *USA: Harvard Business School Press*, 26.
56. Grupa autora. (september, 2002). Harvard business review on leading in turbulent times. *USA: Harvard Business School Press*, 34.
57. Gutierrez, A. (2014). *Effective Communication in the Workplace*. Publisher.
58. Harris и Thomas, E. (1999). *Applied Organizational Communication: Principles and Pragmatics for Future Practice*. 3rd Edition, Taylor and Francis Group.
59. Hartley, P. (2000. p 239.). *Business Communication : An Introduction*. USA: Florence, KY, Routledge.
60. Hass, H. и Tamarkin, B. (1995). *Lider u svakom od nas*. Beograd: Privredni pregled.
61. Heller, R. (2004). *Prirucnik za menadzere*. Zagreb: Profil International.
62. House, (18. march 2004.) Putanja-cilj teorija o vodstvu. *Journal Management*, 146, 46-54.
63. Jablin, F. (2007). *Handbook of Organizational Communication. An Interdisciplinary Perspective*. University of Richmond.

64. Jackson, D., Lederer, W., Watzlawick, P. и Menninger, K. (july, 1967). *Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes*. New York: Oxford University Press, 13.
65. Janićijević, N. (1997). *Organizaciona kultura: Kolektivni um preduzeća*. Novi Sad: Ulixes.
66. Janićijević, N. (1998). *Organizaciona kultura*. Beograd: Kolektivnium preduzeća.
67. Jess, K., Alberts, Judith, N. и Martin Nakayama, T. (2010). *Communication in Society*. Arizona State University.
68. Jones, J. (2005). *Comprehensive classroom management*. American Psychological Association.
69. Juric, V. (2004). *Metodika rada školskog pedagoga*. Zagreb: Školska knjiga.
70. Jurishic, D. (2006). *Cjelovito ucenje*. Zagreb: Školska knjiga.
71. Kaplan, R. S. и Norton, D. P. (2000). *The Strategy Focused Organization*. USA: HBS.
72. Keirse, D. и Bates, M. (1984). *Please understand me*. 5th edition, USA: Gnosology Books Ltd.
73. Klippert, H. (2001). *Kako uspješno uciti u timu*. Zagreb: Educa.
74. Kornić, D. (1994). *Etika informisanja*. Zagreb: Informator.
75. Kotler, P. (1994). *Upravljanje marketingom*. Hrvatska: Informator.
76. Kotter, J. P. (october, 1985). Power and influence. *USA: The Free Press*, 61.
77. Kotter, J. P. (december, 1990). A power for change. *USA: The Free Press*, 90.
78. Kotter, J. P. (march, 1996). Leading change. *USA: Harvard Business School Press*, 46.
79. Kouzes, James, M. и Posner, B. Z. (2003). *The leadership challenge*. 3rd edition. USA: Jossey-Bass.
80. Leach, E. (1976). *Culture and Communication*. University of Amsterdam.
81. Mahwah, NJ. (2002. p 199.). *Lawrence Erlbaum Associates*. USA: Incorporated.
82. Matsumoto, D., Mark, G. F. и Hwang, H. (2012). *Nonverbal Communication*. SAGE Publications, Inc.
83. Max, D. (1900). *Leadership is an art*. USA: DTP.
84. McLean, S. (2002). *The Basics of Speech Communication*. American Psychological Association.
85. McLean, S. (october, 2011). Basics of Communication Studies. *Cambridge University Press*, 67, 55-92.
86. Means, T. (2009). *Business Communication*. Publisher: 2nd Edition.

87. Monippally, M. M. (2012). *The Persuasive Manager: Communication Strategies for 21st Century Managers*. Paperback.
88. Morgan, G. (1997). *Images of Organization*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
89. Munck, B. (2001). *Changing a Culture of Face Time*. Harvard University library:Corporate culture.
90. O Connor, Carol. (2003). *Vodstvo za sedam dana*. London: Hodder&Stoughton.
91. Obdržalek, Z. и Horvathova, K. (2004). *Organizácia a manažment školstva: Terminologický vykladový slovník*. Bratislava: Slovenske pedagogicke nakladateľstvo - Mlade leta.
92. Obradovic, M. (1992). *Kognitivna znanost i pedagogski pristup*. Osijek: Pedagoški fakultet.
93. Petar, S. и Vrhovski, I. (2004). *Ljudska strana upravljanja ljudima*. Zagreb: Mozaik knjiga.
94. Petković, M., Jančićević, N. и Bogićević, B. (2002). *Organizacija: teorije, dizajn, ponashanje, promene*. Beograd: Ekonomski fakultet.
95. Porter, M. E. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*. Harvard Business Review.
96. Porter, M. E. (february, 1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 20.
97. Porter, M. E. (september, 1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press, 42.
98. Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review.
99. Pratt, D. (2006). *Dobro poučavanje, rešenje za sve*. Zagreb: Školske.
100. Rijavec, M. (2004). *Uspjeshan menadžer*. Zagreb: Mozaik knjiga.
101. Schmuck, R. (2008). *Measuring Company Competitiveness*. in: László Áron Kóczy.
102. Schwartzman, R. (2010). *Fundamentals of Oral Communication*. Dubuque, IA: Kendall Hunt.
103. Scott, S. (2005). *Communication and Conflict Resolution*. Publisher: Focus Publishing.
104. Seiwert, L. J. (1999). *Vremenski menadžment*. Jastrebarsko: Impresum.
105. Silov, M. (2001). *Suvremeno upravljanje i rukovođenje u školskom sustavu*. Zagreb: Hrvatski pedagoško-književni zbor.
106. Sims, R. (2000). *Managing Organizational Behavior*. International edition, Amazon.
107. Skiljn, D. (1998). *Javni jezik*. Beograd: Biblioteka XX vek.
108. Skoko, H. (2000). *Upravljanje kvalitetom*. Zagreb: Croatia: Sinergija.
109. Srica, V. (1994). *Inventivni menadžer*. Zagreb: CROMAN i MEP Consult.

110. Srikant, R. и Ying, L. (may, 2014). Communication Networks, An Optimization, Control, and Stochastic Networks Perspective. *Cambridge University Press*, 79, 99-103.
111. Staničić, S. (2006). *Menadžment u obrazovanju*. Rijeka: Vlastita naklada.
112. Stanicic, S. (2007). *Modeli menazdmenta u obrazovanju*. Banja Luka: Direktor, broj 12/07.
113. Stanicic, S., и Drandic, B. (1999). *Upravljanje kvalitetom u shkoli*. Zagreb: Ekonomski pregled br 11/ 12.
114. Stanley, A. и Jones, L. (2006). *Communicating for a Change: Seven Keys to Irresistible Communication*. B &H Academic.
115. Stewart, V. (2012). *A World-Class Education*. Asia Society.
116. Sun, C. (2002). *Umece ratovanja*. Beograd: Alnari, Mono & Manana..
117. Tannen, D. (1990). *You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation*. New York: Ballantine Books.
118. Tannen, D. (june, 1996). *Gender & Discours*. New York: Oxford University Press, 18.
119. Tannen, D. (june, 2005). *Conversational Style. USA: Oxford University Press*, 82.
120. Tannen, D. (2007). *You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation*. New York: Ballantine Books.
121. *The Bologna Declaration*. (1999).
122. *The Magna Charta of European Universities*. (1998). Bologna.
123. Thompson, L. (2002). *The Social Psychology of Organizational Behavior*. New York: Longman.
124. Thompson, C. (1992). *Chic", What a great idea"*. USA: Harper Perennial.
125. Tichy, N.M., и др. (1996). *Leadership and the new science: building leaders at every level*. USA: Pritchett Pub Co.
126. Trudgill, P. (2000). *Sociolinguistics: An Introduction to Language and Society*. England: Penguin Group.
127. Twomey, D. F. (june, 2002). ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS: BUILDING PERFORMANCE AND LEARNING. *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*, 303.
128. Vilotievic, M. (1993). *Organizacija i rukovodzenje shkolum*. Beograd: Naučna knjiga.
129. Warren, G.B. (2003). *On becoming a leader-the leadership classic-updated and expanded*. USA: Perseus Publishing.
130. Westport, (2002. p 136.). *Greenwood Publishing Group*. USA: CT. Incorporated.

131. Wheatley, M.J. (2001). *leadership and the new science: discovering order in a chaotic world revised*. USA: Berrett-Koehler Publishing.
132. Working group “Improving education of teachers and trainers”. (2005). *Implementation of “Education & Training 2006”: Progress report*.
133. Wubbolding, R. (1998). *Kako uspjeshno voditi ljude*. Zagreb: Alinea.
134. Yale, R. (2007). *Gender Differences in Instant Messaging: Quantitative Analysis of Linguistic Characteristics*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
135. Yates, J. (1993). *Control through Communication*. American business system.
136. Zenger, J.H. и др. (2002). *The extraordinary leader: turning good managers into great leaders*. USA: McGraw-Hill Trade.
137. Адижес, И. (1998). *Овладување со промените*. Скопје: ДЕТРА Центар.
138. Алексовски, С. (1998). *Психологија на комуникација во педагошката пракса*. Штип: Педагошки факултет.
139. Ангеловска, Галевска, Н. (2003). *Методологија на педагошко истражување*. Институт за педагогија, Филозофски факултет: Интерна скрипта.
140. Ангеловска, Галевска, Н. (2003). *Статистика во педагогијата*. Институт за педагогија, Филозофски факултет: Интерна скрипта.
141. Ангелоска, Галевска, Н. (1997). *Квалитативни истражувања во воспитанието и образованието*. Битола: Киро Дандаро.
142. Велковски, З. (2005). *Lacrimae mundi*. Скопје: Биро за развој на образование.
143. Велковски, З. (декември 2015). Реформите во воспитно-образовниот систем во Република Македонија 23 години подоцна. *Меѓународно списание за образование, истражување и обука*, волумен 1, број 2.
144. Велковски, З. и др. (2005-2015). *Национална програма за развој на образованието во Република Македонија*.
145. Велковски, З. и др. (2013). *Наставничката професија во XXI век*. Београд: Центар за образовне политики.
146. Гоцевски, Т. (1997). *Образовен менаџмент*. Куманово: Македонска ризница.
147. Државен завод за статистика (2010).
148. Државен завод за статистика (2015). Република Македонија: Образование и наука.
149. Закон за високо образование (2003). Службен весник бр. 49 од 25.07.2003.

150. Закон за високо образование на Р. Македонија (2003).
151. Закон за основно образование (2008). Службен весник бр. 103 од 19.08.2008.
152. Закон за средно образование (1995). Службен весник бр. 44 од 20.09.1995.
153. Јурич, В. (2000). *Педагошки менаџмент*. Београд: Научна књига.
154. Кралев, Т. (2005). *Основи на менаџмент*. Скопје: Центар за интернационален менаџмент.
155. Матевски, З. (1998). *Влијанието на средствата за масовна комуникација врз социолошките сознанија кај учениците во Р. Македонија*. Скопје : Филозофски факултет.
156. *Методичка упутства и организација практичне наставе*. (1986). Сарајево: Завод за издавање учебника.
157. Петковски, К. (2005). *Водството и ефективната комуникација*. Интерна скрипта.
158. Петковски, К. (2005). *Интегрална евалуација како основа за функционално инспектирање*. Интерна скрипта.
159. *Програма за испит за директори*. (2005). Скопје: Министерство за образование и наука.
160. Смилевски, Ц. (2000). *Предизвикот и мајсторството на организациските промени*. Скопје: БАС.
161. Смилевски, Ц. и Груевски, Д. (2005). *Менаџмент на човечки ресурси*. Скопје: ДЕТРА Центар.
162. Статистички годишник на Република Македонија. (2016).
163. Цјеложивотно образование учитеља и наставника. (2005). Загреб: Институт за друштвена истражувања.
164. Шуклев, Б. (1993). *Менаџмент*. Скопје: Економски факултет.

Интернет извори

1. Clements & Sarama (2003). Man, Shakeshaft, Beker, & Kottkamp (1999). Valdez, McNabb, Foertsch, Anderson, Hawkes, & Raack, (2000). Wenglinsky, (1998). <http://www.ncrel.org/sdrs/areas/issues/educatrs/leadrshp/le700.htm>. Превземено 9. 1. 2010.
2. Dale, E. (1969). 7th habits of highly effective people, habbdit 5. <http://books.google.com>. Превземено 28. 12. 2009.
3. DuBrin, J. A. (2008). Management: theory and practice. <http://books.google.com>. Превземено декември 2010.

4. Ellington, H. Percival, F. и Race, P. (1993). Essentials of management. <http://books.google.com>. Превземено декември 2010.
5. Handbook of educational technology. <http://books.google.mk>. Превземено 9. 1. 2010.
6. Fulton, K. (1998). Essay titled "A framework for considering technology's effectiveness". Learning Point . <http://www.ncrel.org>. Превземено 9. 1. 2010.
7. Study in Finland. <http://www.studyinfinland.fi/>. Превземено ноември 2013.
8. Commons business papers. <http://www.parliament.uk/business/publications/>. Превземено јануари 2015.
9. Bolonjska deklaracija o europskom prostoru za visoko obrazovanje. <http://www.gfmo.ba/bolonjska-deklaracija.html>. Превземено 16. 9. 2012.
10. Professor Justin Dillon awarded University International Strategic Fund for STEM Education research. www.bris.ac.uk/education. Превземено 14.3. 2016.
11. Things You Should Know before Using Social Media in Your Course. <http://digitalpedagog.org/?p=1891>. Превземено 22.9. 2014.
12. Дефиниција на координација во менаџментот, http://www.managementstudyguide.com/co_ordination.htm. Превземено декември 2010.
13. Barnard, C. (2007). The functions of the executive. Harvard University Press. Превземено 28.12.2009.
14. Student publication and free online data tables. <https://www.hesa.ac.uk/free-statistics>. Превземено март 2015.
15. The Role of Entrepreneurship in Building Cultural Competitiveness in Different Organizational Types. global.broad.msu.edu/hult/publications/jom03a.pdf. Превземено 21. 02. 2016.
16. Holistic Organizational Effectiveness Survey (HOE Survey). <http://www.quantisoft.com/Surveys/OrganizationalEffectivenessSurvey.htm>. Превземено 24. 5. 2014.
17. Digital globalization: The new era of global flows. <http://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/digital-globalization-the-new-era-of-global-flows> Превземено 28. 2. 2016.
18. Good to Great and the Social Sectors. <http://www.jimcollins.com/books.html>. Превземено јуни 2014.

Прилози

Почитувани, следниве прашања се поради класификација, во ниту еден случај нема да се користат за ваша идентификација!

- a. На кој Универзитет и факултет сте вработени?*
 - Универзитет _____
 - Факултет _____
- b. Која е вашата возраст?*
 - Од 25 до 30
 - Од 31 до 40
 - Од 41 до 50
 - Од 51 до 65
- c. Пол?*
 - Машки
 - Женски
- d. Кој од следниве академски степени на образование ги имате постигнато?*
 - Високо образование
 - Магистерски студии
 - Докторски студии
- e. Настава одржувате по предметот _____*

Со точно заокружување на горе понудените одговори Вие ќе го потпомогнете класифицирањето на резултатите од истражувањето.

Ви благодариме!

Прашалник 1

Стилови на деловна комуникација

Одберете зборови кои најмногу одговараат на вашата комуникација со другите. Не постојат точни и неточни одговори. Одговорете така како што всушност се однесувате, а не како што би требало да се однесувате:

1. Кога разговарам со другите, сакам да:

- А. го кажам тоа што е најважно
- Б. зборувам
- В. го кажам само тоа што сакам да го знаат другите
- Г. одам подлабоко во детали

2. Одвреме навреме можеби сум:

- А. досаден
- Б. проблем во давање на информации
- В. премногу строг во своите интерпретации
- Г. многу субјективен во описот на деталите

3. Најавите и делот од мојата комуникација е усмерен кон:

- А. пријателски пристап кон останатите
- Б. проблем во давање на информации
- В. соработка
- Г. добивање резултати

4. Понекогаш колегите ми замеруваат:

- А. дека се двоумам
- Б. дека не слушам
- В. дека оддолжувам
- Г. дека премногу зборувам

5. Кога нешто дискутирам, колегите:

- А. знаат дека сакам факти
- Б. знаат дека не сакам изненадувања
- В. знаат што сакам да кажам
- Г. знаат дека сум ентузијаст

6. Сакам комуникација која е:

- А. позитивна
- Б. логична
- В. директна
- Г. смирена

7. Сакам разговори кои се:

- А. стимулативни
- Б. оптимистички
- В. искрени
- Г. контролирани

8. Не сакам разговори кои:

- А. предизвикуваат стрес
- Б. не се кооперативни
- В. не прифаќаат мое мислење
- Г. не можам да ги контролирам

9. Најдобро се чувствувам кога:

- А. ги слушам другите
- Б. го следам дневниот ред
- В. им кажувам на другите што треба да работат
- Г. сум смирен и опуштен

10. Мојата слаба страна во комуникацијата со другите е:

- А. барам детали
- Б. реагирам премногу бргу
- В. барам лично внимание
- Г. зборувам без адекватна подготовка

11. Најголем број луѓе со кои работам ме сметаат за:

- А. пријател
- Б. лажливец
- В. отворен за промени
- Г. искрен

12. Најмногу ми треба некој за да:

- А. сум меѓу луѓето
- Б. имам време за прилагодување на промени
- В. ме потсети
- Г. ми даваат искрени критики и оценки

13. Основна идеја на комуникацијата е:

- А. соработка со другите
- Б. стекнување на надмоќ
- В. убедување на другите
- Г. ставање на работите под контрола

14. Кога користам писмена комуникација, обично:

- А. пишувам многу кратко или воопшто не пишувам
- Б. претерувам во пофалбата на идеите
- В. одам според книгите
- Г. премногу документирам или пишувам долги пораки

15. Најдобро функционирам во средина која е:

- А. слободна
- Б. вклучува други луѓе
- В. организирана
- Г. пријатна

16. Најголема мотивација ми дава разговор кој значи:

- А. поттикнување
- Б. лагодност
- В. воспоставување на пријателски односи
- Г. оддавање на признанија

17. Кога луѓето околу мене се под стрес им зборувам.

- А. за позитивните страни
- Б. за тоа што треба да прават
- В. дека треба да се прилагодат на ситуацијата
- Г. да останат смирени

18. Во разговор со другите луѓе, мои најјаки страни се:

- А. совесност
- Б. отвореност
- В. одлучност
- Г. подготвеност да сослушам

Прашалник 2

Какво организациско однесување и комуницирање постои во вашата високообразовна институција?

Одберете еден од понудените одговори за кој сметате дека е највистинит.

1. Во вашата образовна институција кодексот на однесување се почитува:

- А. Задолжително
- Б. Зависно од вработените
- В. Понекогаш
- Г. Никогаш

2. Во вашата работна организација унапредувањето на вработените е:

- А. Хиерархиско
- Б. Според заслуга
- В. Според возраст
- Г. Според пријателство

3. Вашиот претпоставен за деловните состаноци ве известува:

- А. Навремено
- Б. Преку други колеги
- В. Пред самиот почеток
- Г. За време на состанокот

4. Семинарите и научните отсуства за време на работни денови ви се дозволени:

- А. Секогаш
- Б. Понекогаш
- В. Зависи од семинарот
- Г. Многу ретко

5. Колку сте задоволен како вработен во вашата образовна институција:

- А. Многу сум задоволен
- Б. Задоволен
- В. Може и подобро
- Г. Не сум задоволен

6. Водењето и планирањето во мојата образовна институција:

- А. Го разбираам како долга временска стратегија
- Б. Ја имам довербата во однос на водењето
- В. Претпоставените се грижат за нашата работа и достигнувања
- Г. Има адекватно планирање на наставата во однос на нашите обврски

7. Вашата работна средина подразбира:

- А. Психичките услови за работа се исполнети
- Б. Мојата работна средина е адекватно уредена
- В. Се чувствувам безбеден во оваа работна организација
- Г. Постојат чести конфликтни ситуации

8. Вашата корелација со претпоставениот:

- А. Мојот претпоставен ме почитува
- Б. Мојот претпоставен е запознат со мојата добро извршена работа
- В. Мојот претпоставен е отворен за сите мои мислења и ставови
- Г. Меѓу нас има намалена соработка

9. Комуникациите во нашата високо образовна институција се:

- А. Чести и професионални
- Б. Детални и поттикнувачки
- В. Писмени и заканувачки
- Г. Ретки и непрофесионални

10. При деловното комуницирање со колегите и претпоставените користите:

- А. Македонски стандарден јазик
- Б. Комбинација од македонски стандарден и дијалект
- В. Зависно од околностите
- Г. Зависно од темата на разговор

11. За време на одржување на наставното предавање користите:

- А. Стандарден јазик
- Б. Комбинација од стандарден јазик и дијалект
- В. Зависно од наставната единица
- Г. Дијалект

12. Според вас деловната комуникација е:

- А. Одлика на институцијата
- Б. Лична карактеристика
- В. Користење на јазик
- Г. Пренесување на информација

13. Вашиот говор во деловното однесување е одлика на вашата:

- А. Професионалност
- Б. Култура
- В. Образование
- Г. Секојдневие

14. Колку долго се гледаш себе си како дел од твојата образовна институција:

- А. Една до две години
- Б. Додека не достигнам повисока титула
- В. До крај на работен стаж
- Г. Не сум размислувал

15. Дали би препорачал на пријател да побара работа во твојата институција:

А. Дефинитивно да

Б. Можеби

В. Веројатно не

Г. Дефинитивно не

Beilagen

Sehr geehrte, folgende Fragen sind wegen der Klassifikation, und man wird sie in keinem Fall für Ihre Identifikation genutzt!

- a. An welcher Universität und Fakultät sind Sie beschäftigt?***
- ***Universität*** _____
 - ***Fakultät*** _____
- b. Kreuzen Sie bitte Ihre Lebensalter an***
- ***Von 25 bis 30 Jahre***
 - ***Von 31 bis 40 Jahre***
 - ***Von 41 bis 50 Jahre***
 - ***Von 51 bis 65 Jahre***
- c. Geschlecht***
- ***Männlich***
 - ***Weiblich***
- d. Welche von folgenden akademischen Ausbildungsstufen haben Sie erreicht?***
- ***Hochausbildung***
 - ***Magisterausbildung***
 - ***Promotion (Wissenschaftliche Weiterbildung)***
- e. Sie halten Unterricht im Fach*** _____

Mit der richtigen Kreuzung der o.g. Antworten, unterstützen Sie die Klassifizierung des Ergebnisses von dieser Untersuchung.

Vielen Dank!

Fragebogen 1

Ausdrucksweisen der Geschäftskommunikation

Wählen Sie bitte Wörter aus, die am meisten auf Ihre Kommunikation mit den Anderen passen. Antworten Sie bitte auf diese Weise, wie Sie sich eigentlich verhalten, und nicht auf diese Weise, wie Sie sich verhalten sollten.

1. Wenn ich mit den Anderen unterhalte, will ich :

- A. das wichtigste sagen го кажам тоа што е најважно
- B. sprechen зборувам
- C. nur das sagen, was ich wollte, die andere zu wissen го кажам само тоа што сакам да го знаат другите
- D. bis zu den kleinsten Details berichten одам подлабоко во детали

2. Manchmal bin ich vielleicht:

- A. langweilig
- B. problematisch bei der Verteilung von Informationen
- C. Zu streng bei der eigenen Erklärungen
- D. Zu subjektiv bei der Beschreibung von Details

3. Die Anmeldungen und die Teile von meiner Kommunikation sind wie folgend hingewissen:

- A. freundlich gegenüber Anderen
- B. problematisch bei der Verteilung von Informationen
- C. Zusammenarbeit
- D. Ergebnisse erhalten

4. Manchmal verärgern meine Kollege zu mir,

- A. dass ich mich zweifele
- B. dass ich nicht höre
- C. dass ich verlängere
- D. dass ich zu viel spreche

5. Wenn ich über etwas diskutiere, wissen die Kollege

- A. dass ich Tatsachen brauche
- B. dass ich Überraschungen nicht mag
- C. dass ich weiß, was ich sagen will
- D. dass ich ein Enthusiast bin

6. Ich mag eine Kommunikation, die

- A. positive ist
- B. logisch ist
- C. direkt ist
- D. gelöst ist

7. Ich mag Gespräche, die

- A. stimulativ sind
- B. optimistisch sind
- C. ehrlich sind
- D. kontrolliert sind

8. Ich mag nicht Gespräche, die

- A. Stress verursachen
- B. nicht kooperativ sind
- C. meine Meinung nicht akzeptieren
- D. ich nicht kontrollieren kann

9. Ich fühle mich am besten, wenn

- A. ich die Andere höre
- B. ich die Tagesordnung verfolge
- C. ich den Anderen sage, was sie arbeiten sollen
- D. ich beruhigt und gelöst bin

10. Meine schwache Seite bei der Kommunikation mit den Anderen ist :

- A. ich suche Details
- B. ich reagiere zu schnell
- C. ich suche persönliche Aufmerksamkeit
- D. ich spreche ohne adäquate Vorbereitung

11. Die größte Zahl der Leute, mit denen ich arbeite, finden mich als

- A. ein Freund
- B. ein Lügner
- C. bereit zu den Veränderungen
- D. ehrlich

12. Ich brauche am meisten jemanden :

- A. um mit Leute zu sein
- B. um Zeit zu haben, auf die Veränderungen einzupassen
- C. um mich zu erinnern
- D. um mich ehrlich zu kritisieren und zu bewerten

13. Gründliche Idee der Kommunikation ist :

- A. Zusammenarbeit mit den Anderen
- B. Übermacht erlangen
- C. Überzeugung den Anderen
- D. die Sache unter Kontrolle zu bringen

14. Wenn ich schriftliche Kommunikation benutze, gewöhnlich :

- A. ich schreibe kurz oder ich schreibe gar nichts
- B. ich übertreibe mit dem Lob für die Ideen
- C. ich mache alles Bücher gemäß
- D. ich dokumentiere zu viel und ich schreibe lange Nachrichten

15. Ich funktioniere am besten in eine Umgebung, die :

- A. frei ist
- B. andere Leute einbezieht
- C. organisiert ist
- D. angenehm ist

16. Die größten Motivation gibt mir ein Gespräch, das :

- A. antreibend ist
- B. bequem ist
- C. freundliche Beziehung aufnimmt
- D. Lob aussprechen

17. Wenn die Leute in meiner Umgebung im Stress sind, spreche ich ihnen

- A. über die positive Seite
- B. was sie machen sollen
- C. dass sie auf die Situation adaptieren sollen
- D. beruhig zu bleiben

18. Beim Gespräch mit den Anderen, meine stärkste Seite sind :

- A. Gewissenshaftigkeit
- B. Öffentlichkeit
- C. Entscheidung
- D. bereit anzuhören

Fragebogen 2

Was für ein Organisationsverhältnis und Kommunikation hat in Ihre Ausbildungsorganisation? Wählen Sie bitte einen von den u.g. Antworten aus, woran Sie denken, dass am wahrhaftigsten ist.

1. In Ihrer Ausbildungsorganisation verehrt man die Verhältnisregeln:

- A. unbedingt
- B. Abhängig von den Arbeitnehmern
- C. Manchmal
- D. Niemals

2. Beförderung der Arbeitnehmer ist in Ihrer Ausbildungsorganisation :

- A. Hierarchisch
- B. Nach Verdienst
- C. Nach Alter
- D. Nach Freundschaft

3. Ihr Vorgesetzte berichtet euch über die Versammlungen :

- A. Rechtzeitig
- B. Durch andere Kollege
- C. Kurz vor dem Anfang
- D. Während der Sitzung

4. Die Seminare und wissenschaftliche Abwesendheit in Arbeitstage sind erlaubt :

- A. Immer
- B. Manchmal
- C. Abhängig von der Seminar
- D. Selten

5. Sind Sie zufrieden, als Arbeitnehmer in Ihre Ausbildungsorganisation?

- A. Ich bin sehr zufrieden
- B. Zufrieden
- C. Es kann besser sein
- D. Ich bin nicht zufrieden

6. Das Leiten und die Einplanung in meiner Ausbildungsorganisation :

- A. Ich verstehe als langzeitliche Strategie
- B. Ich habe Vertrauen in Bezug auf die Leitung
- C. Die Vorgesetzte kümmern sich um unsere Arbeit und Leistungen
- D. Es gibt adäquate Einplanung des Unterrichts in Bezug auf unsere Pflichten

7. Ihre Arbeitsumgebung versteht :

- A. Psychische Bedingungen für Arbeit sind erfüllt
- B. Meine Arbeitsumgebung ist adäquat eingerichtet
- C. Ich fühle mich sicher in diese Arbeitsorganisation
- D. Es gibt oft Konfliktsituationen

8. Ihre Korrelation mit dem Vorgesetzte :

- A. Mein Vorgesetzte verehrt mich
- B. Meine gut gemachte Arbeit ist meinem Vorgesetzte bekanntgemacht
- C. Mein Vorgesetzte ist für alle meine Meinungen und Stellungen geöffnet
- D. Es gibt verringerte Zusammenarbeit zwischen uns

9. Die Kommunikationen in unsere Ausbildungsorganisation sind :

- A. Oft und professionell
- B. Detailiert und antreibend
- C. Schriftlich und bedrohlich
- D. Selten und unprofessionell

10. Bei der geschäftlichen Kommunikation mit den Kollegen und Vorgesetzten benutzen Sie :

- A. Mazedonische standardde (literatur) Sprache
- B. Kombination von mazedonische standardde (literatur) Sprache und Dialekt
- C. Abhängig von dem Umsatnd
- D. Abhängig von dem Gesprächsthema

11. Während des Unterrichts benutzen Sie :

- A. Standardsprache
- B. Kombination von Standardsprache und Dialekt
- C. Abhängig von der Unterrichtseinheit
- D. Dialekt

12. Ihre Meinung nach, die geschäftliche Kommunikation ist :

- A. Eigenschaft der Situation
- B. Persönliche Eigenschaft
- C. Benutzen der Sprache
- D. Mitteilung der Information

13. Ihre Rede im geschäftlichen Verhältnis ist Eigenschaft von Ihre:

- A. Professionalismus
- B. Kultur
- C. Ausbildung
- D. Alltag

14. Wie lange siehst du dich selbst als einen Teil in deine Ausbildungsorganisation ?

- A. Ein bis zwei Jahre
- B. Bis ich einen höheren Titel erreiche
- C. Bis zum Ende meines Dienstjahres
- D. Ich habe daran nicht nachgedacht

15. Empfiehlst du deinem Freund eine Arbeit in deiner Organisation zu suchen ?

- A. Definitiv (sicher) ja
- B. Vielleicht
- C. Vielleicht nicht
- D. Definitiv (sicher) nicht