



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“

ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ - СКОПЈЕ

Институт за педагогија – менаџмент во
образованието



ДЕЛОВНАТА КОМУНИКАЦИЈА МЕЃУ ДИРЕКТОРОТ И ВОСПИТУВАЧИТЕ ВО ГРАДИНКИТЕ

- магистерски труд -

Ментор:

Проф. д-р Вера Стојановска

Кандидат:

Катерина Атанасовска

Скопје, 2014 г.

СОДРЖИНА

ВОВЕД.....	4
I ДЕЛ	
ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	6
1. Поим за комуникација.....	7
1.1. Комуникациски функции.....	11
1.2. Основни елементи на комуникацијата.....	12
1.3. Непосредна и посредна комуникација.....	15
1.4. Количина и мера на информираност.....	17
2. Форми на комуницирање.....	21
2.1. Вербална комуникација.....	23
2.2. Невербална комуникација.....	27
2.2.1. Гестовите и позите како изразни средства на невербалната комуникација..	30
3. Видови деловно комуницирање.....	38
3.1. Видови на вербалното деловно комуницирање.....	38
3.2. Слушањето во деловното комуницирање.....	40
3.3. Деловен разговор.....	43
3.4. Типови соговорници и методи во комуницирањето со пив.....	45
3.5. Правила за деловна комуникација.....	49
4. Теоретски и практичен пристап на раководење и управување во градинките.....	51
4.1. Модели на педагошка комуникација.....	53
4.2. Комуникативната култура кај воспитувачите.....	58
4.3. Педагошката комуникација со децата од предучилишна возраст.....	61

II ДЕЛ

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	64
1. Предмет на истражување.....	65
2. Цел и задачи на истражувањето.....	67
3. Хипотези.....	68
4. Варијабли на истражувањето.....	69
5. Примерок на истражувањето.....	70
6. Методи, техники и инструменти на истражувањето.....	72
7. Обработка на податоците.....	72
8. Организација и тек на истражувањето.....	73

III ДЕЛ

АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	74
1. Интерпретација на резултатите од мислењата и ставовите на директорите од градинките во врска со деловната комуникација.....	75
2. Интерпретација на резултатите од мислењата и ставовите на воспитувачите од градинките во врска со деловната комуникација.....	92

IV ДЕЛ

ЗАКЛУЧНИ СОЗНАНИЈА И КОНСТАТАЦИИ.....	119
1. Заклучоци од истражувањето.....	120
ЛИТЕРАТУРА.....	127
ПРИЛОЗИ.....	134

ВОВЕД

Без комуникацијата не може да опстои ниту една организација вклучувајќи ги и градинките. Комуникацијата е незаменлива и неопходна. Секој што сака да биде успешен во било која работа, но и во животот воопшто, мора да научи да биде добар комуникатор, добро да ги користи комуникациските вештини и на кој начин ефективно ќе комуницира.

Директорот на градинката е работодавен и управувачки орган на воспитно-образовната установа, но воедно е и педагошки раководител на целокупната воспитно-образовна дејност на градинката. Своео работно време директорот го употребува за педагошко организирање и водење на дејноста. Од неговите педагошки-психолошки знаења, квалитетот на стекнатото искуство и креативноста за постојано иновирање на воспитанието, многу ќе зависат резултатите што ги постигнува градинката.

Комуникацијата како процес во градинките придонесува за тимска работа што пак овозможува заедничко решавање на работните задачи и цели.

Директорот и воспитувачите го внесуваат севкупниот свој персоналитет, чувства, темперамент, карактер, умеене, способности и искуства. Односот директор-вработен во градинките ќе биде успешен доколку постои меѓусебно разбирање, почитување и взаемно задоволување на потребите. Односот со вработените (воспитувачите) е успешен ако се темели на отвореност, соработништво, партнерство и тимска комуникација. Ваквиот однос помеѓу директорот и воспитувачите на градинката ги задоволуваат потребните услови за квалитет и ефикасност на комуникацијата во градинките.

Од методолошки аспект овој труд е оправдан заради тоа што се истакнува колку директорите и воспитувачите ги применуваат и поседуваат комуникациските

вештини во пракса за: планирање, организирање, водење, истражување и евалвација, педагошко-инструктивна работа на градинката.

Овој труд содржи вовед, теоретски приод, методолошки приод, анализа и интерпретација на резултатите, заклучни согледувања, користена литература и прилози.



I ДЕЛ

**ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП
КОН ПРОБЛЕМОТ
НА ИСТРАЖУВАЊЕТО**

1. Поим за комуникација

Комуникацијата е израз што потекнува од латинскиот збор *communicatio* и што во најширока смисла на зборот се определува како пренесување на информација од човек на човек е синоним за соработка меѓу луѓето.¹

Сите ние, од самото раѓање стекнуваме способност преку комуникацијата да ги задоволуваме своите основни потреби и желби. Првите лекции за комуницирање ги добиваме од најблиските. Веќе по неколку години, кругот на "поучувачи" се проширува и ги минува ѕидовите на нашиот дом. Тогаш почнува да не учи улицата, другарите, случајните намерници, за наскоро да дојдеме до највисокото скалило - училиштето и учителите преку образовниот процес да ни ги откријат тајните на ефективното комуницирање. На тој пат на учење учиме со гледање, слушање, читање, пишување, ги користиме сите можни начини на учење - се со една цел: да научиме успешно да комуницираме.

Информацијата како втор сегмент во комуникацијата доаѓа од латинскиот збор *informacio* којшто значи соопштение, всушност е дел на процесот на комуницирање со кој се соопштуваат одредени пораки, односно непознати или недоволно познати факти.² Оттаму, секоја организирана и целисходна форма на информација и известување е комуникација. Комуницирањето е механизам со помош на кој егзистираат и се развиваат односите меѓу луѓето. Тој механизам ги вклучува во себе сите симболи на духот на јазикот, засдно со одредени форми на однесување низ времето.

Како и со секој комплексен концепт што се засновува на консензус, јазикот е поим тежок за дефиниција. Тој се состои од репрезентации и некој вид на граматика. Многу јазици користат гестови, звуци, слики или зборови, и групи на

¹ Алексоски С.; Цветановиќ В. (2002). Култура на општење во педагошката и во деловната комуникација. Штип :Педагошки факултет, стр.3

²Исто

симболи, со цел за комуницирање на концепти, идеи, значења и мисли, и ако проблемот на лингвистичката неодреденост често се јавува кога се прави обид за разликување меѓу овие аспекти. Некои сметаат дека нашата реалност е создадена така како што е опишана од нашиот јазик.

Алберт Ајнштајн дава пример за џебен часовник што лежи на маса. Ако човек никогаш не видел часовник и нема поим што тој претставува, како може да го опише звукот тик-так? Нашиот јазик и лингвистика можат да го сменат видувањето за нашата реалност. Комуницирањето главно се состои од три главни димензии: содржина, форма и дестинација. Примерите за комуникациска содржина ги вклучува актите на искажување, знаење и искуство, давање совети, команди, поставување прашања и др. Овие акти можат да се во повеќе форми како гестикулации (невербална комуникација, говор со знаци и говор со телото) пишување и вербална комуникација. Формата зависи од употребениот симболички систем. Комуникациската содржина и форма заедно прават порака која е испратена према дестинацијата. Целта може да биде самата личност, друга личност (интерперсонална комуникација), или друг ентитет (како некоја корпорација или група). Комуникацијата е секојдневна, вообичаена работа. Таа е неопходна во сите процеси каде се пренесуваат било какви информации. Под комуникација се подразбира размена на информации, помеѓу две или повеќе личности. Таа претставува интеракција која се реализира со помош на знаци во форма на сигнали и симболи кои го пренесуваат значењето на идеите и искуствата. Предмет на комуникацијата е преносот на информациите внатре во самата организација. Комуницирањето ги опфаќа сите средства и методи со кои луѓето пренесуваат информации. Без разлика дали станува збор за усни или писмени, формални или неформални, комуникациите одат преку различни канали и во разни насоки со една цел: меѓусебно разбирање. Широкиот спектар на теории за комуницирањето го прават тешко сумирањето во една теорија. Сепак основниот модел на комуницирањето го опишуваат во пет чекори за кој е потребно креација на порака од испраќачот, па пораката се пренесува преку канал или медиум. Пораката се прима а потоа се интерпретира. Финално се одговара на пораката со што се

комплетира процесот на комуницирање. Овој модел е базиран на моделот за сигнална трансмисија познат како **Schenone-Newmodel**. Добрата комуникација не само што ги поврзува вработените, туку таа им помага да работат тимски и на тој начин да ги соединуваат различните делови на претпријатието во една конструктивна и корисна претприемничка целина. Од комуницирањето зависи успешното работење на организацијата. Некои професии, како што се адвокатурата, продажбата, професорската или докторската професија, налагаат поголем контакт со луѓе, додека други, како на пример книговодителите, инженерите, имаат помалку директни контакти со клиентите. Културната и коректна комуникација што ќе се одвива меѓу деловните луѓе, е основата што го претставува комуницирањето на претпријатијата, едни со други. Однесувањето на поединците во деловните контакти остава впечаток за целокупната комуникација на претпријатието кое тие го претставуваат. Во деловните контакти, особено се води сметка за однесувањето на секој поединец, бидејќи сите тие го претставуваат своето претпријатие и ја градат сликата за него, во очите на клиентите, добавувачите, потрошувачите или конкуренцијата. Комуницирањето се одвива од различни причини и на различни начини. Причини за комуницирање можат да бидат: информирање, извинување, објаснување, убедување, храбрење, укорување, предлагање, консултирање, заблагодарување и др. Комуникацијата е средство со кое што се убедуваат, информираат, мотивираат и водат поединците кон групната цел. Начините на комуницирање можат да бидат пишувани, во форма на писма, извештаи, записници, телефакси, директни (лице в лице) "пресметки", интервјуа, состаноци, конференции, телефони, телеконференции или визуелни во форма на дијаграми, графофолии, слајдови, видеозаписи, говор на телото и други начини.³

Комуникацијата е процес на пренесување на идеи, мисли и информации со помош на симболи (кои во всушност се зборовите). Тоа значи дека тоа пред се е вербална размена на мисли и идеи, иако (како што веќе напоменавме) постои и невербална комуникација (преку гестови, мимики). Со помош на овој процес ние ги сфаќаме другите и се трудиме и тие нас да не разберат. Во основата на ова вербална

³ <http://gramosli.blogspot.com/2007/04/blog-post.html>

комуникација е еден интеракциски однос. Имено и биолошката интеракција е еден вид на комуникација. Во комуникацијата е битно кој кажува, односно кој е информаторот, што се кажува, како се кажува, односно на кој начин и преку кои канали (со својот глас, со помош на технички средства), кому тоа се соопштува (одредени деловни партнери, ученици, обични слушатели) и зошто нешто се кажува; (дали за да се информира, за да се стекнат нови знаења или за нешто друго).

Некои од нас, цел живот остануваат на ниво на неразвиени вештини за комуницирање што ги стекнале во раното детство, затоа што брзо го губат интерес за усовршување на комуникацијата. А комуницирањето е вештина што се учи. Оние кои ќе пропуштат тоа да го направат, ќе останат посиромашни за една многу значајна работа во животот на секој човек - можноста за непречено, успешно и сестрано разменување на идеи.

Добрата комуникација е како чистиот воздух. Не сме свесни за нејзината неопходност, се додека не почне да ни недостасува. А тогаш е веќе доцна. Последиците се неизбежни. Само нивното влијание е многу подрастично во сферата на деловното комуницирање. Ако не сте ефективен комуникатор дома со брачниот другар, со родителите или со децата, ако не умеете да разговарате со пријателите, ќе бидете оквалификуван како "тежок", неразбран човек, инастчија и нема да имате многу пријатели. Но, ако не умеете да комуницирате во деловниот живот, тогаш последиците се состојат во невклучување во разни деловни активности, ненапредување во работата, па дури и отказ.

1.1. Комуникациски функции

Комуникацијата во вистинската смисла на зборот му овозможува на човекот да ги реконструира доживувањата од минатото, да ги рабере сегашните тековни случки (сегашноста) и да ги предвиди идните доживувања (иднината). Говорната како и пишаната комуникација е во меѓусебна зависност, затоа што јазикот настанал од потребата за соработка и разбирање меѓу луѓето, зошто говорот е социјална интеракција, бидејќи се сака скоро секогаш да влијаеме на другите, односно од другите да бараме поддршка за своите намери и акции.

Оттаму, основните комуникациски функции може да се каже дека се троструки (перцептивни, еволутивни и трансмисиони).

Перцептивната функција овозможува прием на влезните информации, односно сигнали и пораки во комуникацискиот процес.

Еволутивната функција овозможува, со помош на поранешното искуство и со користењето на меморијата да се разбере пораката и да се донесе некоја одлука во процесот на комуникацијата.

Трансмисионата функција има за задача да изврши пренос и да го протолкува значењето на пораката (информацијата).⁴

Доколку подлабоко се разгледаат овие комуникациски функции, посебно се издвојуваат информативната и интерактивната функција.

Додека првата функција обезбедува прием, протек, пренос и истакнување на сопствените пораки, другата функција им овозможува на сите поединци, групи и нации пристап во разновидните информации којшто овозможуваат подобро

⁴Алексоски С.; Цветановиќ В. (2002). Култура на општење во педагошката и во деловната комуникација. Штип :Педагошки факултет, стр.5

меѓусебно разбирање. Покрај другите функции тука се и функциите за обезбедување на заеднички фонд на знаење што им овозможуваат на луѓето да делуваат како членови на општеството, размена на факти и информации кои им се потребни да им се олесни договарањето и расветлувањето на различни ставови спрема општите прашања, како и унапредување на културата и задоволувањето на другите потреби на секој човек.

1.2. Основни елементи на комуникацијата

Комуникацијата, посебно денес објективно има најголема употреба.

Како важно се истакнува дека тоа е процес кој тече помеѓу два простора на кој се наоѓа извор или испраќач и корисник на информацијата.

Успешноста на трансмисијата или пренесувањето на пораки, може да биде и повратна, која е во директна врска и зависи од неколку важни елементи кои ја оформуваат комуникацијата; тоа се: 1. Изворот кој создава идеја, 2. Пораката која настанува од иницирање на идеја, 3. Содржината или (информацијата) која се пренесува, 4. Степенот на разбирање на пораки од страна на корисникот и 5. Разбирање на содржината која е во основа на таа порака. Сето тоа го овозможуваат средствата за комуницирање. Комуникацијата може да биде вербална и невербална.

Средства за комуницирање се: информативните средства (радио, ТВ), уметноста (книжевност, сликарство, вајарство, музика и др.), научна литература, бројки, симболи, разни сигнали и др. Јазикот и говорот се најсовршени и најважни средства за комуницирање, посебно кога станува збор за соопштување мисли на други, односно за управна и повратна комуникација.

Средствата за комуницирање се усовршувале истовремено со луѓето во општеството. Во првобитната заедница визуелни и звучни средства биле: чад, оган, звуци од тапани и др. Дваесетиот век, меѓутоа донесе електронски системи на информирање (радио, телевизија, компјутер, сателитски станици). Во технички напреднатите општества како што е и нашето, постои огромна и сложена мрежа на комуницирање. Благодарейќи им пред се на модерните средства за комуницирање, луѓето денес многу подобро го познаваат светот и неговите проблем отколку луѓето од поранешните времиња. Културата и науката широко се отворени спрема сите како никогаш порано.

Наспроти тоа, посебно е важна и значајна говорната комуникација во која пренесувањето и примањето пораки ги реализира по пат на зборови и гестови кои ги следи, што значи може да се зборува за тоа дека постои јасно назначено комуницирање. Значи говорот е најсложен облик на човечка комуникација која е по правило свесна и двосмерна.

За да ја анализираме комуникацијата, мораме да ја одредиме севкупноста на комуникацискиот процес кој може да се моделира на различни начини, но секогаш има два постојани елементи: извор или испраќач на пораки и корисник или примач на пораки. За да би разбирале како тече комуникацискиот процес, кој може да биде управен и повратен, мора предходно да се разјаснат некои важни елементи. Тоа се: код, кодирање, декодирање и комуникационен канал или медиум.

1. *Код* е систем на знаци или симболи кои овозможуваат пораката или информацијата точно да се пренесе. Тој мора да биде познат и на праќачот и на примачот подеднакво. Пораката или информацијата, на пример, не можат да се сватат ако и двата соговорника не зборуваат на ист јазик. Кодниот шум е местото каде се најдуваат сите елементи кои што сметаат во просторот на комуникација.

2. *Кодирање* е сложен процес кога идејата или пораката се ставаат во код, тоа е некоја форма, која треба до соговорникот да ја пренесе без остаток.

3. *Декодирање* е сложен процес на претварање јазични знаци (форми), звучни, светлосни, во разбирлива содржина. До разбирање нема да дојде ако примачот не ја декодира (преведе и разбира) пораката.

Условно речено, ако кодирање е шифрирање, декодирање е, всушност, дешифрирање. Одовде само оној кој има клуч за шифрата може да ја разјасни и разбере таа шифра.

4. *Енкодирање* е реагирање на примените пораки или информации (одговара, се смее, се луги и сл.). Зборот е околу тоа да примачот на пораки настане испраќач на повратните пораки (фидбек), тоа е кодер, иако оној кој што предходно известувал не мора да биде присутен. (Пример: читање на книжевно уметничко дело и одреден однос спрема него).

5. *Порака* е секој код, кој по правило е избран и уреден низ единица која поминува покрај комуникационен канал или медиум. Испраќачот во пораката внесува информација, а примачот ја извлекува или декодира. Одовде кога е збор за испраќачот и примачот на пораки во која е внесена информација, велиме дека станува збор за "кодерите". Секој книжевно уметнички текст е еден вид порака и носи извесна количина информации.

За разлика од пораката која е материјална, информацијата е нематеријална - таа е содржана во самата организација на пораката.

6. *Комуникациски канал* или медиум е канал кој ги поврзува испраќачите и примателите на пораката. Основна претпоставка е да може да се воспостави овој канал, да и испраќачот на пораки познава одредена форма на комуникациски единици, којшто тој ги избира и комбинира по одредени правила. Збирот на овие единици се вика азбука или речник на комуникациски систем, а збирот на правила - граматика на овој систем. Познавајќи ги овие два збира - речникот и граматиката, тоа значи да го познаваш кодот (КОМУНИКАЦИСКИОТ СИСТЕМ). Дури после тоа може да стане збор за формирање порака, која е

всушност, секој утврден ред единица која поминува покрај комуникацискиот канал. Основната негова функција е преносна.

7. Контекстуалност - произлегува од контекстот, т.е. зависи од контекстот, бидејќи значењата овде се одредуваат. На пример значењето на одредени зборови јасно се гледа дури во контекстот. Зборот *суд* може да има повеќе значења: Твојот *суд* поради тоа не е исправен. Контекстуалноста е, према тоа, особина, квалитет или функција во која извесен текст или негов елемент (збор, реченица или исказ) добива смисла во однос на некој друг создавач на јазичен или нејазичен карактер. Според најновите преведувања, контекстуалноста се смета за еден од клучните особини на секој процес на разбирања на јазичниот исказ. Скогаш е ограничено значењето на контекстот, но контекстот не е ограничен.⁵

1.3. Непосредна и посредна комуникација

Непосредна или лична комуникација има тогаш кога и испраќачот и примачот на информацијата (првиот и вториот кодер) се во меѓусебен непосреден (личен) контакт и по правило е устна. Нејзините предности се многу важни, а посебно го издвојуваме тоа што е обезбедена контрола на приемот и информацијата, што примачот е познат и што во текот на комуникацијата може да се интервенира, (во смисла на отклонување на евентуалните недоразбирања или недоволно јасните информации). Она што е најважно кај непосредните или личните комуникации е тоа што информацијата по правило не се губи и истовремено по непосреден и посреден пат се добива филдбек. Со тоа се отвара можност за додавање или за одземање, со објаснување или со посебно истакнување да се добие максимален филдбек (повратна информација) од страна на соговорникот.

⁵Mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/poslovanje/komunikacija-na-delovnem-mestu

Посредна или масовна комуникација најчесто се обезбедува преку мас - медиумите и последните години станува доста ефикасна. Со оваа комуникација истовремено се обезбедува испраќачот на информацијата да се обрати на широкиот круг на примачи и така не само што се штеди време, туку брзо и ефикасно се обезбедува информацијата да помине во масите. Во таа смисла посебно треба да се истакне рекламата како посебна форма на комуникација, која во поново време постигнува извонредни резултати. Со брзата, ефикасна и точна информација и на посреден начин реализирана се јавува потреба на современ начин да се добива информација при истражувањето на пазарот. Во тоа е предноста на масовната комуникација.⁶ Треба да не потсети, но не и да се користи секогаш и по секоја цена: Десет пати кажана лага преку мас медијата добива елементи на вистина.

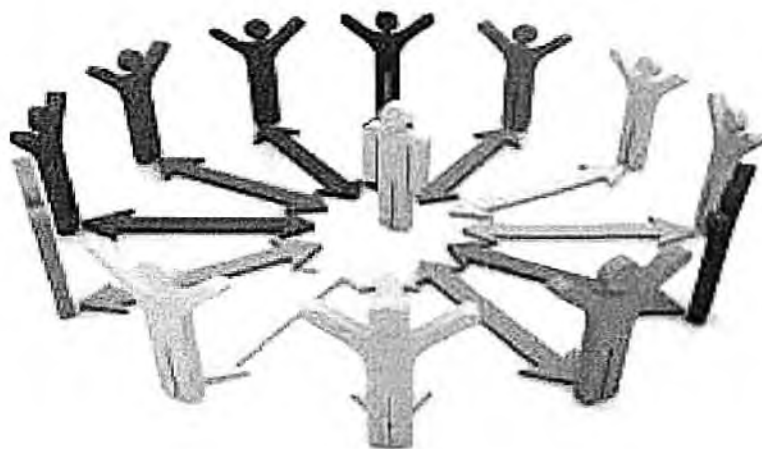
- Кои слабости се лични при непосредната комуникација?

Основна слабост на личната или непосредната комуникација е во тоа што е неекономична и што бара посебно време и место. Испраќачот на информации е во ситуација да примачот не само да го слуша, туку истовремено да го прати и начинот на неговото зборување и така добива додатни елементи, кои можат да делуваат на неговото реагирање. Меѓутоа, кога се собираат предностите и слабостите, непосредната интеракциска комуникација е сепак незаменлива, посебно кога станува збор за сите форми на разбирања. Тука се важни и карактеристиките на личната комуникативност, кои се однесуваат на целокупната личност со сите нејзини карактеристики.

Кај посредната или масовна комуникација познати се одредени слабости, поточно изоставен е личниот контакт, кој значајно одредува како ќе се пренесе информацијата. Сите предности на непосредната комуникација се слабости на масовната и обратно. Она што треба посебно да се истакне е дека посредната комуникација сама по себе може многу да ја намали или да ја деформира основната информација. Поради тоа е доста важно како таа се извршува и како човекот се припрема за нејзина реализација. Тука постојат и додатни елементи покрај

⁶ Гоцевски Т. (2007). Образовен менаџмент. Скопје : Филозофски факултет, стр.256

говорниот дел, како што се слика, филмски (спот) исказ итн. Сепак, најмногу значење се дава на јазичниот исказ и оттаму посебно мора да се води сметка не само за култивираниот говор туку и за јазичната компетенција.



1.4. Количина и мера на информираност

Науката која се занимава со процесот на пренесување, примање и запомнување на информацијата се вика *теорија на информација*. Посебно се разликува од *семиотика* (наука која се занимава со знаковен систем кој служи за комуницирање), но по својот предмет е поголема од *кибернетика* (општи интердисциплинарни теории за сите системи способни да испратат, примат и предадат информација заради управување). Според тоа, теоријата на информацијата го изучува самиот процес на праќање и примање на информации, а како посебна дисциплина втемелена е после Втората светска војна под притисок на кибернетичките идеи.

Праќањето, пренесувањето и примањето на информацијата е доста сложен процес врз основа на кој се засновува комуникацијата.

Количината на информацијата е во обратен размер во однос на веројатниот извор и степенот на предвидливоста во нанижана единица одејќи од почетокот до крајот на пораката. За разлика од пораката која е материјална, информацијата е нематеријална: таа е содржана во самата организација на пораката.

Се според тоа се сведува на она што е основа на кибернетиката: таа е збир за системот кој се одредува како некоја во себе организирана целина. Неговата внатрешна организација (ентропија) постојано посакува дезорганизација (анархија) бидејќи на секоја организираност се спротивставува со дезорганизираност.

Спрема тоа, количината и мерата на информираност е во директна врска со ентропијата, комуникативниот шум во каналот или медиумот и со редувантот.

❖ Ентропијата (грчки збор што значи обраќање и повраќање), означува мера на неорганизираност во некој кибернетски сфатен систем, а кога е збор за теорија на информација, ентропијата е мерка на неодреденост или непредвидливост при изборот и комбинирање на комуникациска единица во процесот на комуницирање. Треба да се истакне дека секој комуникациски систем содржи конечен број единици и правила со кои се регулира односно ограничува меѓусебното комуницирање. Кога тоа не би било тогаш би имале ситуација на максимална неодреденост и непредвидливост и тоа би било максимална ентропија. Со ограничувањето со помош на код се намалува максималната ентропија и тогаш се вика релативна ентропија. Кај количината и мерата на информираност важно е да се оди спрема релативната ентропија која се сведува на најмала можна мера.

Спрема тоа, ентропијата означува степен на неизвесност на испраќачот во врска со одговорот кој ќе му се упати. Ако изворот на информацијата содржи голем број на елементи, тогаш неизвесноста и ентропијата ќе бидат мали. Ако известувањето е малку предвидливо ентропијата е голема. Значи ентропијата е

тешко внатрешно да се организира на некој систем и дезорганизира, па од неа многу зависи и количината на информираност. Тој однос природно е во обратен однос.

❖ Редунданца (од латинскиот збор *redundantia* пресипување, преобразување) е информациски вишок кој може да се активира во случај на потреба. Овој поим е разработен во рамките на теоријата на информацијата, која поставува и ја мери единицата на информацијата во пораката и значи кодирани и некодирани случаи на функционирање на некој систем на комуникација.

Редундантно е она што во пораката не е неопходно или не донесува некоја новина. Во устната комуникација тоа е: структурата на јазикот која нас не наведува да кажеме повеќе одколку што е потребно за разбирање, но тој вишок на информација овозможува пораката да ја сочува и при неповолни комуникациски услови (бука, пречки на врските, итн). Така редунданцата во зборувањето е висока кога доста се повторува. Тогаш е можна и голема ентропија (неорганизираност) на системот, затоа редунданцата се смалува поради економичност (со телеграфски стил на говорење) или со помош на разни скратувања.

❖ Комуникациски шум. Тој претставува се она што во комуникацискиот канал може да се забави или делумно ја промени пораката, иако кодот е сосема добро даден. Станува збор за технички пречки, но и за други видови на пречки кои се јавуваат додека се реализира комуникацијата. Кога е збор за говорно комуницирање, на ум ја имаме најпрво семантиката, па дури после техничките пречки. Говорното комуницирање е пренесување на информации со помош на зборови и гестови кој го придружуваат говорот. Тука зборовите имаат определено значење и овозможуваат меѓусебно разбирање помеѓу луѓето па предизвикуваат повторно дејство. За да се отстранат семантичките пречки кои многу делуваат на комуникацијата, основни услови за комуникација се:

- ✓ Да се размисли што треба да се каже

- ✓ Да се зборува кога има што да се каже
- ✓ Да се открива она што треба да се каже
- ✓ Зборовите да се осмислуваат
- ✓ Да се познава материјата за која се зборува
- ✓ Да се биде креативен
- ✓ Да се користи поранешното искуство
- ✓ Да се организира изградбата на зборовите
- ✓ Да се вклучат сите сетила при комуницирањето
- ✓ Да се мисли на тоа што се зборува пред и додека се зборува.⁷

Пречки во комуникацискиот канал (комуникациски шум) кај говорната комуникација чиј елемент е гласот се: мешањето на зборови и предмети, мешање на конкретното со апстрактното, мешање на зборови и судови, неискреноста, невештото слушање но и недоволното познавање на јазикот. Помалку проблем ќе има ако и говорната и пишаната комуникација се засновуваат на правилата за добро зборување (осмисленоста, јасноста, правилниот изговор, гласноста, живоста и способноста за активно и пасивно слушање).

⁷Алексоки С.; Цветановиќ В. (2002). Култура на општење во педагошката и во деловната комуникација. Штип :Педагошки факултет, стр.15

2. Форми на комуницирање

Кога станува збор за комуницирањето генерално, може да се каже дека постојат повеќе форми на комуницирање и тоа:

- **Интраперсоналното комуницирање** е комуникациска вештина која се одвива во разумот на поединецот, односно тоа е процес на креирање мислење кај поединецот. Со други зборови, тоа е "зборување" со самиот себе си. Всушност, тоа е почетокот на секое понатамошно комуницирање. Ваквото комуницирање е можно затоа што човекот кога сака нешто да пренесе, тогаш тоа го прави со употреба на симболи. Содржините на секоја комуникација се предмет на негова лична интерпретација. Поединецот не ќе знае како да комуницира со другите луѓе доколку не знае како да го креира сопственото мислење. Напротив, знаејќи како да комуницира со себе си и како може да ја прошири својата свест за тој процес, поединецот ќе ја зголеми својата способност да креира мислење за себе, но и да го споделува тоа мислење со другите.

- **Интерперсоналното комуницирање** е форма на непосредно (директно) комуницирање помеѓу две или повеќе личности во услови на физичка близина. Кај ваквото комуницирање постои можност за користење на сите пет сетила. Но треба да се нагласи дека тука постои можноста за непосредно влијание.

- **Организациските комуникации** претставуваат специфична форма на интерперсонални комуникации, со некои свои карактеристики како што се: професионалните норми, постоење пропишани канали за пренесување на пораката, систем од пропишани правила итн. Овие комуникации можат подеднакво да се остваруваат по усмен и писмен пат.

- **Медно комуницирањето** се карактеризира со присуство на технички инструмент (телефон, телепринтер, радиостаници) кое најчесто се употребува под

ограничени услови, од кои би требало да се издвои потребата за постоење на познати учесници.

- **Масовното комуницирање** е насочено кон широка, анонимна публика. Пораките се пренесуваат јавно, а комуникатор може да биде секоја комплексна организација.⁸

Неспорно е дека основниот комуникациски процес е интерперсоналното или меѓусебното комуницирање. Уште од мало дете, човекот преку интерперсоналното комуницирање во семејството, во училиштето, со другарите, го формира својот свет на мислења, ставови и верувања. Во градењето на тој свет учествуваат и медиумите. Историски гледано интерперсоналното комуницирање е и првиот облик на информирање. Тоа и денес преовладува како основен облик на комуникација и средство за информирање на поединците кои се наоѓаат во оддалечените рурални краеве. За разлика од нив, во современите урбани средини постои густа мрежа на комуникациски средства кои брзо ги пласираат информациите до примачот. Сепак, може да се каже дека и таму постои разлика во видот и начинот на интерперсоналното комуницирање. Така, во некои средини преовладува личното комуницирање, додека во други медиумското комуницирање.

Кога се зборува за комуницирањето воопшто, треба да се напомене дека без оглед на тоа за каков вид интерперсонално комуницирање станува збор, многу често не е можно да се оствари комуникација меѓу поединците затоа што имаат различни: перцепции, ставови, верувања, знаења и искуства.

Во деловниот свет, вообичаено е менаџерите целиот свој работен процес да го поминат во меѓусебни комуникации со: вработените, колегите, претпоставените, партнерите, со деловните соработници, како и со јавноста. Бидејќи голем дел од нивните потенцијални договори зависат од способноста за успешно комуницирање, менаџерите треба да се трудат во комуницирањето да се придржуваат кон низа

⁸ Петковски К.: Јанкуловска П. (2006). Деловно комуницирање-умешност во комуницирањето. Битола : ЦИП, стр.67

фактори кои овозможуваат ефикасен и правилен тек на комуникацискиот процес. Меѓу таквите фактори, би требало да се потенцираат:

- Да се комуницира **директно** без користење на апстрактности, бидејќи тие ја “маскираат” директната изјава;
- Да се комуницира **кратко**, да не се користат долги анегдоти и равлечени примери. Изборот на правилни и конкретни зборови придонесува за точна комуникација меѓу поединците;
- Да се практикува **активно слушање**, односно да се поставуваат прашања за разјаснување на предметот на комуницирањето. Не треба да има дилеми и отворени прашања;
- **Да не се упаѓа во збор** и да се воздржува од коментар додека некој зборува.⁹

2.1. Вербална комуникација

Вербалната комуникација е таква форма на комуникација која што се изразува со користење на гласовите, говорот и јазикот. Јазикот претставува систем на симболи (усмени и писмени) кои ги користат претставниците на една општествена и културна заедница, односно на еден народ. Јазикот се користи во процесот на мислење за пренесување на значењето на мислите. Самата комуникација се одвива преку говорот кој што е индивидуална појава, односно психичка појава. Говорот е психички сознаен процес преку кој луѓето општат меѓу себе. Треба да се напомене дека говорот најчесто се поистоветува со вербалната комуникација, што не е точно, бидејќи говорот подразбира користење определен

⁹Mladipodjetnik.si/podjetniski-koticcek/poslovanje/komunikacija-na-delovnem-mestu

систем од знаци кои не мора секогаш да бидат вербални. Треба да се истакне и дека вербалната и невербалната комуникација се неразделно поврзани и дека секој комуникатор додека зборува испраќа и невербални пораки. Во практиката не може да се сретне човек кој комуницира само вербално. Поделбата на вербална и невербална комуникација се прави заради потребата од нивното теоретско образложување и проучување.

Вербалната комуникација ги содржи двете форми на комуникација:

- *Говорна* и
- *Писмена* комуникација

Говорењето е најважната димензија која го издвојува човекот од останатите животински видови и најчесто употребувана во практиката. Јазикот што го користат луѓето за меѓусебно разбирање претставува систем на знаци што се употребуваат за општење меѓу луѓето во една општествена заедница. Непосредното користење на јазикот во процесот на комуницирањето се реализира преку говорот. Говорот подразбира користење на знаци чие значење им е познато на оние со кои се комуницира. Човекот научува да зборува од мали нозе, но колку добро ќе комуницира со останатите луѓе во секојдневниот живот, дома, на работа или во слободното време, зависи од тоа колку ќе обрне внимание на подобрување на своите комуникациски вештини. Несомнено е дека способноста за говорништво е природен дар, но покрај тоа неопходно е подобрување и унапредување на културата на изразувањето и изградувањето на личен стил.

Говорната комуникација ги опфаќа: говорите, формалните разговори меѓу две личности, разговорите во групи, како и неформалните разговори. Кога се разгледува вербалната комуникација од аспект на начинот на соопштување на пораките тогаш сите форми на вербална комуникација можат да се поделат во два вида:

- *Монолошки* и
- *Дијалошки*

Монологот, како вид на соопштување на пораките, не значи комуникација насочена кон себе си. Напротив, тоа претставува говорење кое е упатено кон другите - слушателите. Заради ова, монолошкиот говор треба да биде јасен и концизен, со нагласување на темата и истакнување на поентите. Секогаш, при ваквиот начин на комуницирање постои повратна информација - реакцијата на слушателите која може да изразува: неразбирање, согласување, несогласување, незаинтересираност или отпор. Во ваквите случаи говорникот треба да научи да реагира навремено и да го прилагоди говорот на воочените сигнали. Особено е важно да биде внесена соодветна доза на хумор која што монолошкото говорење го прави успешно. Но, во деловното комуницирање првенствено се користи дијалогот како форма на комуницирање. За успешна вербална комуникација мора да се конкретизира се она што се сака да се каже, да се вклучат сите елементи потребни за комуникација.

❖ **Изградени гласовни квалитети на комуникаторот.** Гласот на комуникаторот кој се движи во рамките на неговиот природен волумен и опфат може да биде силна алатка за привлекување на вниманието на соговорниците или слушателите, особено ако воодоошевува со бојата и со силината. За да го постигне тоа, комуникаторот треба да работи на својот глас за здобивање со следните вокални карактеристики:

- Чист и силен глас;
- Правилно дишење;
- Адекватна висина на тоновите;
- Соодветно темпо на говорење и
- Ритам на говорење.

Гласот на оној што ја испраќа пораката, игра доста важна улога во комуникацијата. Зборот претставува основно средство за остварување на вербалната комуникација. Во таа смисла, секогаш е важно да се води сметка за правилен избор на зборови кои одговараат на ситуацијата, на соговорниците, и на темата, за соодветноста на употребата на жаргонот во комуницирањето и за чистотата на јазикот. Другите особини на гласот, како: бојата, тонот, висината, брзината на говорот, претставуваат дополнителни елементи за разбирање на пораката, кои се невербални пораки во функција на докомплетирање на вербалната порака.

Артикулација и дикција. Артикулационите процеси, пред сè, зависат од дејството на органите за обликување на гласот и од психофизичките процеси. Секој фонетички глас има свое индивидуално значење, акустички квалитет и начин на артикулација. Сепак, во голема мерка, дикцијата на комуникаторот ќе зависи од тоа како ќе бидат формирани самогласките, дали правилно се изговараат согласките, дали се нагласува акцентот на зборовите, должината на зборовите.

Семантичко означување на речениците. Особено е важно поодделна реченица да се пронајде фокусот и да се нагласи, да се издвои од останатите зборови во реченицата за да можат слушателите да го запомнат.

Употреба на паузи. Паузите во текот на говорењето зависат од начинот на дишење. Сепак, за успешна комуникација потребно е да се научи да се прават паузи со цел да се задржи вниманието на слушателите, да се привлече вниманието на поодделни момент во комуникацијата. Исто така, паузирањето им обезбедува време на комуникаторите да подготват одговор на поставеното прашање, да посентираат или да истакнат битни аргументи. Но треба да се има во предвид дека предолгите паузи помеѓу зборовите или речениците го нарушуваат комуникацискиот тек.

Повратна информација. За вербалната комуникација битно е постојано да се проверува дали пораките се примени онака како што комуникаторот имал намера да ги испрати. За таа цел, потребно е постојано да се поставуваат прашања за да се провери протокот на информации до примачот. Меѓутоа секогаш треба да се води

сметка дека прашањата што се поставуваат треба да се отворени и кратки за да овозможат добивање на повратна информација која и се бара од примачот, од која ќе се добие сознание дали пораката е правилно разбрана.¹⁰

2.2. Невербална комуникација

Покрај вербалната комуникација, во интерперсоналното комуницирање, голема улога игра и *невербалната комуникација*, односно таканаречениот *јазик на телото*. Тоа е онаа аналогна комуникација што се одвива помеѓу поединците и претставува несомнен дел на целокупното комуницирање. Според некои истражувања 75% па дури и до 80% од комуникацијата се врши на невербален начин. Постојат повеќе форми невербална комуникација:

Пораки со очите (со погледот, зеницата, мускулатурата). Контактот со очите е исклучително моќно средство за комуникација, а најсилна е кога соговорниците се гледаат очи в очи. Во врска со овој вид комуникација треба да се нагласи дека луѓето кога разговараат не можат да се гледаат цело време в очи, туку дека тоа го прават повремено. Меѓутоа, има некои правила во контактот со очите. Такви се:

- Кога луѓето не се гледаат в очи, туку повеќе внимание обрнуваат на предметите околу себе, тоа значи дека не им е интересен разговорот;
- Влегувањето и излегувањето на нови лица во просторијата секогаш предизвикува внимание;

¹⁰Петковски К.: Јанкуловска П. (2006). Деловно комуницирање-умешност во комуницирањето. Битола : ЦИП, стр.73

- На јавни места со многу луѓе, вообичасно, вниманието го привлекуваат оние кои се разликуваат по однесувањето од останатите (гласни луѓе, луѓе кои “стрчат” според стилот на облекување, кавгаџиите, пијаниците);

- Кога разговорот е интимен, луѓето се гледаат подолго време во очи и

- Повеќе контакти со очите се воспоставуваат помеѓу луѓето кои се наоѓаат еден наспроти друг, отколку со оние кои се наоѓаат еден покрај друг.

Кога се воспоставува контакт со очите најчесто тоа значи дека бараме некаква информација од оној кого го гледаме. Меѓутоа, со контактот со очите се покажува и интерес за соговорникот, особено за она што тој го кажува. Говорникот преку воспоставување контакт со очите со аудиториумот се уверува колку е разбран, но и кога сакаме над некого да доминираме, да се заканиме или да влијаеме врз некого.

Пораки со изразот на лицето. Лицето на човекот најчесто е првиот дел што се гледа при средбите и речиси сите заклучоци во врска со личноста на човекот ги донесуваме врз основа на она што го гледаме на неговото лице. Затоа, најчесто изразите на лицето се користат како поздрави. Но изразите на лицето, воедно се моќно средство за контрола на комуникацијата меѓу луѓето. Според истражувањата на Пол Екман и Волас Фрајзен постојат шест главни изрази на лицето кои се користат за да се изразат емоциите: среќа, тага, презир-скепса, лугина, страв и заинтересираност.

При првата средба врз основа на она што го гледаме на лицето на луѓето ние формираме мислење за карактерот на личноста, интелигенцијата, неговите навики, работните способности, подобноста за дружење со таа личност. Тука треба да се спомене и влијанието на артефактите како што се мустаќите, брадата, наочарите, шминката, обетките, кои можат да бидат различно протолкувани.

Пораки со движење на главата. Луѓето кога разговараат постојано ги движат главите. Најчесто движење на главата во текот на комуникацијата е климање и

речиси во целиот свет означува согласување со соговорникот; а во секојдневниот живот се користи за поздравување меѓу луѓето.

Постојат некои општоприфатени држења на главата кои изразуваат различни ставови на луѓето. Така, високо подигнатата глава и малку зафрлена наназад укажува на омаловажувачки, горд или агресивен став (особено ако е искомбиниран со оштар поглед, малку извиени усни и зацрвенето лице). Наведнатата глава укажува на понизност, срамежливост или депресија. Накривувањето на главата во одреден правец може да се користи за покажување на нешто, особено кога не е пристојно да се покажува со прст. Движењето на главата може да се користи за повикување на некого кога заради бучавата не е можно тоа да се направи со довикување, или кога тоа не е пристојно.

Пораки со гестови и движење на телото. Гестовите овозможуваат повисок степен на изразување и суптилност која не е можна при останатите форми на невербална комуникација. Постојат различни групи на гестови, но она што треба да се нагласи е дека гестовите можат да изразат цел дијапазон на ставови, емоции и други пораки.

Мајкл Аргајл издвоил цела листа конвенционални гестови кои речиси во цел свет имаат исто значење. Така на пример, размавтувањето со тупаница е знак на лутина, подигнувањето на раката - привлекување на вниманието, прозевањето знак за досада, тапкање по рамењата - охрабрување. Интересно е тоа дека луѓето ги прават овие гестови несвесно, во текот на комуникацијата дури и кога соговорниците не можат да ги видат, како на пример кога телефонираат.

Дезмонт Морис набројува некои гестови и движења на рацете кои испраќаат јасни комуникациски пораки. Така на пример: дланки свртени нагоре значат дека соговорникот е подготвен и отворен за комуникација и приближување, додека свртени на долу покажуваат на оддалечување, одбивање дијалог. Удирање по такт со раката значи потенцирање на определен збор или реченица. Дланки свртени една кон друга значат: размислување, двоумење. Полусвиткана дланка свртена кон себе значи свртување внимание кон себе, упатување на себе, а отворена дланка свртена

кон соговорникот со полуиспружена рака во лактот укажува на желба за запирање на соговорникот.¹¹

Моќтана невербалната комуникација е многу голема. Таа може да го зајакне или да го намали значењето на изговорениот збор. Говорот на телото треба да го прати изговорениот збор, бидејќи невербалните сигнали може да се испраќаат и несвесно. Затоа тајната на доброто интерперсонално комуницирање се состои во меѓусебната усогласеност на вербалните активности.

2.2.1. Гестовите и позите како изразни средства на невербалната комуникација

Од толкувањето на некои пози и гестови ние ќе можеме да разбереме дали човекот е спремен да се потчини или обратно има намера друг да потчини, дали е дружељубив или е затворен, сака ли да го продолжи дијалогот со другиот човек или има желба колку што може побргу да се заврши разговорот.

На пример, насоченоста на телото на човскот кон соговорникот, тоа е знак за заинтересираност и расположение да се обави одреден дијалог. Од друга страна тргањето на телото наназад обратно е знак за незадоволство или рамнодушност. По степенот на оддалечување и приближување на телото може да разбереме како ќе се промени контактот кон некој човек. Приближувањето кон соговорникот означува желба за продлабочување на контактите. Блискоста дозволува подобро да се види лицето на соговорникот, неговиот поглед, промените и изразите на лицето. Но претераниот наклон нанапред изразува не веќе проста учтивост туку повишено внимание, умилкување и спремност да се услужи соговорникот. Од друга страна

¹¹Петковски К.: Јанкуловска П. (2006). Деловно комуницирање-умешност во комуницирањето. Битола : ЦИП, стр.83

претераното приближување до соговорникот веќе е знак за интимност. Доколку го поместиме телото од соговорникот малку настрана, тоа е знак дека ние се плашине или сме вознемирени од неговото присуство. Практичноста на движењата, спуштањето на телото, асиметричната позиција на рацете и нозете зборуваат за определена рамнодушност кон соговорникот. Таков стил е карактеристичен за комуникацијата со луѓе кои се на пониско социјално ниво, обично за луѓе од другиот пол. Исправеното тело обично значи неутрално однесување. Но, претерано исправената глава, тоа е прикриена тревога. Пресвиткување и згрбување на рамениците значи состојба на беспомошност, односно молба за помош од другите луѓе. Воопшто рамењата се суштинскиот извор на информација при третото ниво на информации добиени од гестовите што се определуваат од односот на човекот кон неговите соговорници, затоа рамењата ги нарекуваат еден вид термометар на чувствата. Рамењата секогаш ги издаваат одделните активности и доживувањата на човекот. Доколку се спуштени надолу се смета дека човекот страда. Обратно доколку настанат олеснување рамењата се подигаат. Ако се раширени многу напред и поткренати можат да изразуваат молба. Човекот кој што ги држи рамењата назад, надолу, ги истакнува градите напред, покажува самоувереност, гордост, надменост и самозалубеност.

Пристрасниот набљудувач многу лесно ќе определи кој од двајцата соговорници е доминантен, а кој е поинфериорен односно потчинет. Тоа може многу лесно да се направи доколку се набљудува манирот на седење. Се смета дека доминантните луѓе обично седат во разлабавени пози, со високо дигната глава и наклонета наназад. Тие се трудат да завземат поголемо место на масата, сакаат да бидат расположени повисоко од другите луѓе, исто така седат поконфорно и поудобно, да докажуваат одреден престиж, бараат да седат на почетокот или на челото на масата. Седат така да завземат колку што се може повеќе територија, ги рашируваат лактите, ги протегнуваат нозете. Оние луѓе што се чувствуваат потчинети и делуваат понеуверени во себеси, главата не им е исправена ни отфрлена нанапред, а нозете им се собрани.

Обично се смета дека соговорникот којшто е вознемирен и нетрпелив обично седнува на крајот од столот. Ако при тоа тој го наклонува целото тело на една страна тоа зборува за неговата вознемиреност, односно неговата срамежливост и чувството на непријатност. За луѓето коишто седат на целото столче навалени на наслонот на столчето, тогаш може да се зборува дека тоа се луѓе што се самоуверени, спремни и решителни за акција. Но истата таа поза може да биде и поза односно манир на одмор што е дозволен кога се работи за состанок на пријатели. За неутрална поза при седењето се смета средната длабочина на седењето кога телото е наведнато кон соговорникот, а рацете лесно лежат на колениците. Овде посебно внимание треба да се обрати на рацете. Со нив е сврзан најголем број од гестовите. Општо познато е дека еден од најискористените гестови на човекот е вкрстувањето на рацете. Значењето на вкрстувањето на рацете е самозаштита, затвореност, непосакување на контакт, особено ако прстите на вкрстените раце што се наоѓаат на градите се свиткани во тупаница. Оној што ја познава симболиката на тој гест ќе сфати дека човекот што ги скрстил рацете на градите и ги свиткал тупаниците излегол од разговорот, значи треба да му се обрне повторно внимание за одново да се вклучи во разговорот. Ако тоа не се случи после определено време сите потчинувајќи се на инстинктот на иритирање ќе го следат неговиот пример и отвореноста во комуникацијата воопшто ќе се наруши.

Од друга страна раширените раце и раскопчаните горни делови од алиштата зборуваат за спротивен гест од гестот на вкрстени раце односно тие симболизираат отвореност и взаемна согласност. Ако на пример некој седел со таква отворена поза ќе предизвика повеќе доверба од страна на другите луѓе што се околу него, тие ќе почнат разговор, заемните цели ќе бидат постигнати многу побрзо, комуникацијата ќе биде успешна.

Многу интересно значење има гестот потпирање на главата со рака или на рака. Тој гест може да има различно значење. Кога брадата се потпира со тупаница тоа е интерес со мал дел на недоверба, значи интерес кон некого или кон нешто со мал дел на недоверба. Од друга страна кога раката е во истата положба, но до нејзе се потпира слепоочницата или само показалецот ја потпира слепоочницата тоа е

знак на замисленост или стремеж да се разбере суштината на работата. Доколку пак показалецот од раката се потпира на образот а останатите прсти се распределени под устата тоа е знак дека човекот со кого се разговара е недоверлив и критичен. Од друга страна кога образот лежи на дланката тоа е знак дека на соговорникот му е досадно и тој сака колку што може побргу да заврши разговорот. Исто така се смета дека доколку дланките на рацете се свиткани, зближени тоа е гест на сомневање и недоверба. Тој што се обидува со свиткани раце да ги убеди околните луѓе во својата искреност обично е докажано дека нема голем мотив. Друг гест доста застапен кај човекот кој има такво значење на недоверба, сомневање е обраќањето кон луѓето во профил, покривањето на носот, гледање на страна или под окото.

Од друга страна кога рацете се допираат само со врвовите на прстите тоа е знак за желба да се предизвика доверба кај соговорникот, да се демонстрира од страна на човекот увереност на неговата непогрешливост, увереност во вистинитоста на неговите зборови.

Гестовите на човекот за прикривање на устата со рацете имаат широк спектар на значење. Тоа се движи од самодоживување на човекот на неговата неувереност, вознемиреност, чувството на вина па дури и до вчудоневиденост и стремеж да се скрие незадоволството и лагата.

На пример кога едно дете лаже или се обидува нешто да прикрие тоа обично ги крие рацете зад својот грб. Аналогно на овој гест на детето, доколку некој од брачните партнери сака да скрие нешто од другиот партнер тој за време на објаснувањето во текот на разговорот ќе ги скриси рацете во џебовите или ќе ги држи вкрстени. Доколку другиот партнер ја знае симболиката на овој гест тогаш скриените дланки можат да покажат дека неговиот брачен другар крие нешто од него. Меѓутоа, не треба да се заборава дека некои гестови и нивната очигледност зависат најчесто од возраста на човекот. На пример: ако едно петгодишно дете се обидува да ги излаже родителите веднаш после зборовите ја прекрива устата со едната или со другата рака. Тој гест на прикривање на устата со раце ќе им покаже

на родителите дека детето нив ги излажало. Притоа треба да се одбележи дека во целиот живот човекот го користи тој гест кога лаже, обично се променува само брзината на изведување на тој гест.

Кај поголемите деца е забележано дека устата се прекрива само малку со прстите кои што ја оцртуваат само линијата на устата но сепак тоа е доволен знак дека не се искрени. Забележано е дека овој гест го има и кај возрасните но тој е поистанчен. Кога возрасниот човек лаже мозокот му испраќа сигнали (импулси) да се прикрие устата. Знаејќи го тоа човекот се обидува да ги задржи мислите и зборовите и во последен момент раката инстинктивно ги допира носот или брадата. Тој гест не е ништо друго туку лошо модифициран односно усовершена од возрасните варијанта на детскиот гест на прикривање на устата. Значи со возраста гестовите на луѓето стануваат понезабележливи, умешно маскирани и од тие причини информацијата што ја даваат таквите гестови тешко се чита.

Интересен е гестот кој што е сличен на претходниот на човекот кој што завзема интересна поза за време на излагањето на некој од говорниците. Тој човек гестикулира со рацете, сака да го изигра другиот човек. Штом ќе го добие од него тоа што го сакал веднаш ги спушта рацете на масата. Обично лактите се поставени на масата, формирајќи пирамида, врвот на пирамидата е оформен со дланките на рацете и поставени една над друга. Тие се наместени точно пред устата и ја прикриваат. Интересна е ова варијанта на претходниот гест кој зборуваше за неискреноста.

Од гестовите кои што служат за самоконтрола најмногу се користат следните: рацете зад грбот, едната ја стиска другата рака и ја држи за дланката, свиткани се зглобовите и рацете, склопчени се дланките, а подлактицата се става на столицата, палецот се пика во појасот или во коланот. Многу интересен е исто така и гестот на соработка, кој што пак се состои во следното: рацете треба да бидат ставени на колениците со дланките надолу. Спремноста за соработка и послушност може да се изрази исто така со позата рацете на колковите. Гестот кога лактот од раката е ставен на потпирачката на столот во повеќето случаи означува желба за

пријатен разговор, но понекогаш и оптеретување. За одредена возбужденост и емоционалност обично зборуваат свитканите раце во дактите, а доколку се рацете лабаво провиснати тогаш тие изразуваат рамнодушност и потиштеност. Колку поблиску се притиснати лактите до телото дотолку тие ја оддаваат позата (гестот) на смиреност. Доколку се подалеку од телото дотолку посилено се појавува склоноста кон доминација, инаетливост, упорност па и гордост.

Еден од најзначајните невербални симболи сметаат истражувачите е симболот на невербалната комуникација што се добива преку дланката на човекот. Ако правилно се искористи силата на дланката човекот добива можност за поголема соработка со соговорникот. Се смета дека испитувањето на дланката при гестикулирањето може да изразува некаков вовед кон предметот на разговор, а често пати и кон самиот соговорник.¹²



Егзистираат пет основни гестови на дланката. Ако дланката е насочена кон соговорникот, тоа е знак за отуѓеност. Ако дланката на човекот е свртена кон него, тоа е знак на искреност и отвореност. Ако дланката е свртена нагоре, тоа е знак и молба за разбирање и поддршка. Ако пак дланката е свртена надолу, тоа е знак на

¹² Алексоски С.; Цветановиќ В. (2002). Култура на општење во педагошката и во деловната комуникација. Штип :Педагошки факултет, стр.48

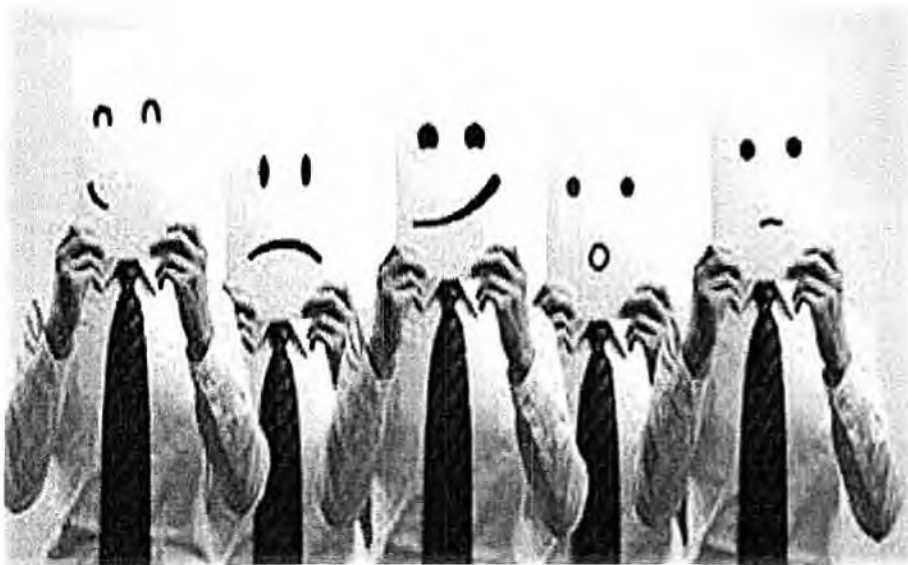
можно покровителство или ветување на заштита. И на крајот, ако дланката е надолу, а палецот е исправен и покажува кон нешто тоа е знак на заповед или притисок. Сепак најмногу се анализирани последните три гестови на дланката и тоа дланката нагоре, дланката надолу и дланката надолу со показалец напред.

Многу гестови на луѓето се сврзани со движењето на прстите. На пример: галењето на лицето со прстите означува замисленост. Покривањето на слепоочницата со прстите или пак на челото, тоа е знак или желба да си споменеме за нешто и да извлечеме некоја ситуација. Подигањето на палецот нагоре обично е знак дека е најдено некакво решение. Кога човекот со палецот ги допира врвовите на другите прсти значи дека сака нешто да прецизира, да нагласи дека е битно. Кога поставува прашање и не е сигурен дека ја погодил суштината тогаш со палецот го допира показалецот а останатите прсти се собрани. Подигнатата рака со сегната тупаница покажува дека човекот е одлучен и убеден во нешто и сака да го убеди аудиториумот во неговата решеност да оди до крај. Ако човекот зборува со раширени прсти на дланките тој тогаш сака да оствари подобра комуникација со соговорниците. Меѓутоа ова се движења со прстите од дланката кои што имаат функција да го поткрепат говорниот исказ на човекот кој нешто сака да им соопштина соговорниците.

И движењата со нозете можат да изразуваат одредени гестови што даваат одредени расположенија кај човекот. На пример помрднувањето на коленото може да значи нервоза или вознемиреност. Доколку нозете се преклопуваат една преку друга тоа е карактеристичен гест кога се работи за дружење со другари и разговор помеѓу другари и пријатели. Доколку имаме ваква поза во официјални контакти тоа е израз на неуваженост односно неценење на соговорникот, што најчесто тоа се прави од жените и кога од нив излегува тој гест тогаш тој се означува како гест на здодевност или пак жената во таа ситуација мисли на нешто друго, а не на конкретната тема за разговор.

Ако жената ја свиткала едната нога под себе при седењето, тогаш значи дека таа дозволува да и се доверат и се чувствува пријатно и удобно во присуство на соговорникот.

Има уште многу канали преку кои човекот испраќа невербални информации за себеси преку кои можеме подобро да го сфатиме процесот на комуницирање.



3. Видови деловно комуницирање

3.1. Видови на вербалното деловно комуницирање

Во организациите, вработените ги практикуваат двата вида комуникации: вербална и невербална. Меѓутоа, сепак многу поексплоатирана форма на комуникација е вербалната. А кога станува збор за вербалната комуникација, таа може да се јави во два вида:

- Монолог
- Дијалог

Монолошој како метод, претставува пренесување на пораки и информации на определен број слушатели. Ако монолот се сфати како искажување на мислите и ставовите, тогаш монолот во деловното комуницирање значи пренесување на информации одеден субјект кој поседува такви информации кон друг субјект. Монолошкиот начин на изразување бара особена контрола од страна на говорникот врз динамиката на самиот говорен чин, таканаречено внатрешно, сопствено слушање и следење на реакцијата на слушателите.

Постојат различни монолошки форми кои се користат во деловното комуницирање. Најчести се:

- **Говорот** како основна монолошка форма се користи со различни намени во деловното комуницирање; неговата најкратка форма е *весија*;

- **Извештајот** како монолошка форма е проширена вест, но со подолготрајна временска димензија;
- **Анализата** - претставува субјективен став на некоја личност во однос на некоја ситуација;
- **Белешката** - претставува послободна форма на монолошка писмена комуникација;
- **Коментарот и критиката** - претставуваат највисок вид на монолошка комуникација и од своја страна можат да бидат во усна или писмена форма.¹³

За разлика од овие монолошки методи кои се засноваат на еднострана комуникација, дијалогите се состојат во размена на информации. Во овие методи можат да се вбројат: дијалогот, дискусијата и дебатата.

Основната карактеристика на *дијалогот*, што го издвојува од останатите видови на комуницирање, е слободниот проток на идеи меѓу учесниците кои трагаат по заедничка основа во мислењето.¹⁴ Со тоа, дијалогот е на повисоко квалитетно ниво од разговорот, кој се сфаќа како проста размена на информации. Во дијалогот нема исправни и неисправни гледишта. Со дијалогот, поединците во групата ги истражуваат проблемите од многу аспекти и на тој начин стануваат свесни за недоследностите во своето размислување. Низ дијалогот луѓето си помагаат меѓусебно во сознанието дека колективната мисла е подоследна од индивидуалната. Со тоа дијалогот станува основа на тимската работа што е многу битно за остварување на потенцијалот на човешката интелегенција.

Дијалогот е вештина на комуницирање на членовите во една организација со која се овозможува тие да го изнесат своето мислење, во исто време сослушувајќи го мислењето на другите, па преку критичко преиспитување на сите алтернативи, да дојдат до квалитетно, ново мислење.

¹³ www.idebate.org

¹⁴ en.wikipedia.org/wiki/Communication

3.2. Слушањето во деловното комуницирање

Во комуникацискиот процес постојано можат да се јавуваат некои пречки кои ја попречуваат успешната комуникација. Доколку комуникаторите сакаат комуникацијата да биде успешна, мораат постојано да изнаоѓаат начини за надминување на пројавените пречки. Во таа смисла, се истакнува дека еден од најпродуктивните начини за надминување на пречките е слушањето. Со внимателно слушање се избегнуваат многу недоразбирања и грешки.

Меѓутоа, при комуницирањето, на слушањето не смее да се гледа како на потреба од тишина поради "учтивост кон соговорникот", што многу често се случува при деловните разговори. Слушање само од учтивост, без обрнување внимание на она што се слуша, не претставува фактор за ефективна комуникација. Потребно е многу повеќе од тоа; потребно е слушањето да биде активно. Некои истражувања укажуваат на фактот дека 80% од пораките се примаат преку сетилото за вид, а само околу 20% преку сетилото за слух. Затоа треба да се слуша на неколку нивоа, со сите сетила: *слушање со уштите*, *слушање со очите* (внимание на сите невербални пораки) и *слушање со срцето* (емпатиско слушање). Особено голема улога игра емпатичкото слушање кога примачот на пораката се става на местото на испраќачот и се обидува да ја согледа содржината на пораката од негов аспект.

Во зависност од тоа колку оној што слуша е внесен во тоа и во зависност од неговите цели при слушањето, тоа може да биде комплетно и некомплетно.

Покрај поделбата на комплетно и некомплетно слушање, некои автори зборуваат за следните видови слушање: пасивно слушање, потврдно слушање, попречувано слушање и активно слушање.

- **Пасивното слушање.** Тоа е форма на слушање која се употребува кога се слуша во поголема група, односно кога станува збор за некој поширок

аудиториум. При оваа форма на слушање, испраќачот на пораката нема никакви повратни информации дали пораката е правилно разбрана. Овој вид слушање е погоден за следење на разни визуелни презентации, ТВ емисии или видео презентации.

- **Потврдно слушање.** Кога во текот на пораката оние кои слушаат со вербални или невербални знаци покажуваат дека ја слушнале, тогаш тоа претставува потврдно слушање. Кај овој вид слушање, испраќачот на пораката има повратна информација дека пораката е слушната од оние на кои им е наменета, но не може да биде сигурен дали е правилно разбрана.

- **Попречуваното слушање** се јавува тогаш кога разбирањето на пораката зависи од различните мислења, ставови, претпоставки или предубедувања што ги имаат луѓето, било за испраќачот на пораката, било за содржината на пораката. Кај овој вид слушање карактеристично е тоа, што разбирањето на пораката зависи од претходните убедувања, менталните модели што слушателите ги имаат како резултат на нивното искуство, нивните сеќавања кои што им ги обојуваат нивните мисли и често пати ги водат до погрешни заклучоци. Понекогаш може да се случи овие претпоставки да се сосема погрешни, но сепак да водат до целосен прекин на деловните комуникации.

- **Активното слушање** е најсовршена форма на слушање која овозможува пораката да биде правилно разбрана. Кај ова ниво на слушање, редовно постои повратна информација за испраќачот на пораката, од која тој со голема прецизност може да заклучи дали пораката е разбрана онака како што била замислена или испратена.¹⁵

За да може да се применува оваа техника потребно е постојано вежбање, бидејќи само на тој начин ќе се подобри капацитетот за слушање на поединците.

¹⁵Петковски К.; Јанкуловска П. (2006). Деловно комуницирање-умешност во комуницирањето. Битола : ЦИП, стр.76

Најголемата придобивка од активното слушање е можноста постојано да се има правилна повратна врска која во секој момент ќе им укажува на комуникаторите дали пораката е правилно разбрана. На овој начин се добиваат доволно точни и доволно прецизни информации. Активното слушање кај оној кој ја испраќа пораката создава впечаток дека е слушан со внимание, заради што е мотивиран да продолжи со комуницирањето. Тоа претставува идеална можност за разбирање на сите соговорници што е услов за вистински дијалог во кој ќе бидат сите поединци ислушани и разбрани.

Правилното слушање бара висок степен на самоконтрола за да може да се насочи вниманието на пораката. За да сме сигурни дека сме ја слушнале точната информација и да му покажеме на соговорникот дека активно слушаме, потребно е да се користат следните техники:

- **Поставување прашања.** Многу факти од една порака за кои поединецот е во дилема што точно значат, можат да добијат сосема поинакво значење само со едно прашање. Одговорот може да ги расчисти и елиминира сите дилеми и нејаснотии во врска со некоја порака што се прима.
- **Парафразирање.** Претставува техника за проверка на точноста на слушнатата порака која се состои во прераскажување со свои зборови на она што сме го слушнале.
- **Размислување.** Техниката се состои во кажување со свои зборови што мислиме за она што го слушаме.
- **Донесување заклучоци.** Станува збор за повторување на клучните зборови, идеи и чувства за кои соговорниците ни кажуваат или ги покажуваат пред нас.¹⁶

¹⁶<http://www.vanderbit.edu/Peabody/family-school/>

3.3. Деловен разговор

Во организациите постои формална комуникација која се остварува преку: писма, меморандум, соопштенија, состаноци лице в лице, групни состаноци, директни разговори, телефонски контакти, извештаи, седници, билтени и слично. Покрај тоа, секојдневниот работен процес е исполнет и со многу неформални контакти и форми на комуницирање какви што се: неформалните средби, поздравувањето, разговорот на поминување, кафе паузите, паузите за ручек, телефонските разговори, неофицијалните писма, пораките и слично. И двете форми на деловното комуницирање имаат свои силни и слаби страни.

За успешноста и ефективноста на организациите важна е размената на информациите, правилното користење на информациите како и меѓусебната соработка на вработените. Сето тоа се постигнува со различните форми на комуникација кои се одвиваат во една организација. Најчесто тоа е комуникација лице в лице, односно деловен разговор. Тоа е директна комуникација која се одвива меѓу вработените и овозможува моментална повратна врска.

Деловниот разговор е основна форма на интерактивно деловно комуницирање. Како таков, тој е основа за сите форми на деловното комуницирање: за деловните состаноци, за деловните преговори, за презентациите, за советувањата и слично. во овој вид на комуникација лице в лице првенствено треба да се размислува што треба да се направи со цел пораката да биде примена од примачот онака како што испраќачот ја испратил.

За таа цел, примачот мора правилно да изврши декодирање на пораката. Притоа треба секогаш да се води сметка за пречките кои се јавуваат како:

- Несоодветен јазик(жаргон, акроним);

○ Премногу информации кои примачот не може наеднаш да ги прими и разбере, а особено да ги запомни;

- Недоволно информации;
- Различни погледи на предметот на разговорот;
- Врева;
- Намерна незаинтересираност за предметот на разговорот и
- Деконцентрираност на примачот на пораката.¹⁷

Кога се зборува за деловниот разговор треба да се истакне дека тој се одвива во три фази:

- Примање;
- Прашања и
- Соопштување.

Кога соговорникот зборува "ги изложува своите карти на маса", односно ги открива своите: желби, аргументи, цели. Затоа од особена важност е внимателно да се сослуша соговорникот, зошто примањето на пораката се прави на тој начин. Притоа, треба да се води сметка дека процесот на примањето на пораката е составен од пет фази:

1. *Разбирање на пораката;*
2. *Селектирање на пораката;*
3. *Интерпретирање на пораката;*

¹⁷Петковски К.; Јанкуловска П. (2006). Деловно комуницирање-умешност во комуницирањето. Битола : ЦИП,стр.223

4. *Оценување на поракаџа;*

5. *Реаџирање.*¹⁸

Во деловното комуницирање, при деловниот разговор прашањата се поставуваат на два начини: со нашите искази, интерпретации, парафрази на она што го слушаме и со директни прашања до соговорникот во врска со она што го слушаме.

Соопштувањето претставува јадро на деловниот разговор. Успешното соопштување на пораките е вештина која се учи. Тоа пред се, треба да биде направено на разбирлив јазик, без непотребна употреба на странски зборови или превисок стил, ниту со преголема доза на вообразеност.

3.4. Типови соговорници и методи во комуницирањето со нив

Во комуницирањето секој изговорен збор има свое значење, а пораката нема само информативе карактер, туку зборува и за личноста на комуникаторот, за неговите мислења, чувствата, образованието, положбата и слично. Карактерот на личноста што се јавува во улога на комуникатор, многу влијае врз стилот на комуницирање. Во тој контекст може да се зборува за луѓе кои ги користат следните стилови:

- **Помирлив стил.** Кај комуникаторите со ваков стил преовладува грижата за другите, желбата да им се угоди, согласувањето со се. Најчесто применувани зборови се: "само..." , "под услов..." , "би било добро..." ;

¹⁸Алексоски С.; Цветановиќ В. (2002). Култура на општење во педагошката и во деловната комуникација. Штип :Педагошки факултет, стр.290

- **Обвинувачки стил.** Кај овој стил е карактеристично тоа што постои нагласена грижа за себе, фактите не се ценат, не се обрнува внимание на желбите на соговорниците. Во се се бара грешка. Вообичаено се поставуваат негативни прашања од типот: "Зошто не си го направил тоа?";

- **Индиферентен стил.** Она што го карактеризира овој стил на комуницирање е незаинтересираноста на комуникаторот со целта на комуникацијата. Во таа смисла, се употребуваат многу безначајни зборови, се разговара несериозно без вистинска желба за разговор насочена кон некоја цел;

- **Конгруенен стил.** При ваквиот начин на комуникација доминира искреноста и усогласеноста на пораките меѓу комуникаторите. Се настојува да се покаже разбирање за другите и да се усогласат говорот и мислите, чувствата и однесувањето.

Не е ништо ново ако се истакне дека секој човек, длабоко во себе ја носи потребата за соговорништво. Но проблемите при комуникацијата често се резултат на разликите што постојат меѓу соговорниците. Секогаш треба да се има во вид фактот дека идеален соговорник не е ништо друго туку замислен модел на соговорник, со определени карактерни црти во зависност од деловниот разговор. Но, во реалниот живот, најчесто не сме во можност да сретнеме таков соговорник, туку постојано сретнуваме различни типови соговорници, а за успешен разговор со секој од нив постои соодветна стратегија:

- **Негативец** - соговорник кој постојано се расправа, нервозен е и гневен, а со својот настап ги збркува другите учесници во комуникацијата и ги наведува да ги отфрлат неговите ставови без да ја согледаат нивната суштина. Кон таквиот тип на комуникатори треба да се примени стратегија која вклучува стручно и професионално формулирање на заклучоците, со обид да се имплементираат некои од неговите зборови. На таков начин, ќе се испровоцираат другите учесници во комуникацијата (во тимот, на состанокот) да ги отфрлат неговите ставови кои не се прифатливи. Во екстремни случаи, ако станува збор за нихилист "по дефиниција" кој на се се противи и наоѓа мани, треба да се прекине разговорот додека се "олади "

атмосферата, па потоа да се продолжи. на важните состаноци, доколку е неизбежно присуството на ваквиот соговорник, понекогаш ќе треба прекилот да биде и неколку денови за кое време би требало малку да се "олади вжештената глава" на негативецот;

- **Позитивец** - соговорник кој манифестира добродушност, добронамерност, има позитивен став спрема работата, подготвен е да сослуша и да соработува. Со ваков тип на соговорник не постојат проблеми во комуникацијата, туку тој треба максимално да се искористи и заеднички да се формулираат заклучоците, одмерено и аргументирано да се комуницира;

- **Сезнајко** - мисли дека се најдобро знае, за се е информиран, секогаш има свое мислење и став, мисли дека неговите решенија се најдобри, па затоа и секогаш бара збор. На ваквите типови комуникатори треба да им се даде збор, со цел да ги изнесат своите мислења во формулирањето на некои меѓузаклучоци. Но треба разумно и рационално да се пристани при прифаќањето на нивните предлози во крајните решенија, затоа што тие не се секогаш правилни и точни;

- **Незаинтересиран** - најлош тип на соговорник кој нема мислење ниту за, ниту против. Тој впрочем и воопшто не се грижи за она што му се зборува и она што се случува во организацијата. Со ваквите соговорници треба да се примени стратегија која води кон пробудување на интерес за комуницирање со некоја провокативна и актуелна тема.

- **Нечувствителен** - без видливи емоции, строго службен, дури непристапен за разговор. Со ваквиот комуникатор никогаш не сме сигурни што мисли, со што се согласува, на што се противи. Затоа кај него треба најнапред внимателно да се пристапи кон откривање на неговите ставови и чувства, што многу тешко оди. Бидејќи манифестира затвореност потребно е да се поттикне за разговор преку привлечно и интересно искажување кое е надвор од главната цел на комуникацијата, со цел да се постигне пријателска атмосфера во која овој соговорник би требало да се "отвори" и да дозволи да му се "сирне" во мислите.

Со цел да се обезбеди отворена комуникација и воспостави атмосфера во која сите различни типови на комуникатори ќе можат активно да партиципираат во неа, се практикуваат следните методи:

- **Метод на разбивање на напнатоста.** Овозможува воспоставување близок контакт со соговорникот. Се постигнува со неколку пријатни зборови, со лично именување, со некој комплимент наменет на соговорникот или мала шега која ќе придонесе за намалување на напнатоста и создавање пријатна атмосфера;
- **Метод на закачување.** Накратко се изнесува постоечкиот проблем во врска со содржините на разговорот што претставува повод за реализација на планираниот разговор. За таа цел се користи некој настан, анегдота, споредба, необично доживување;
- **Метод на провоцирање на фантазијата.** Овој метод има за цел да се отворат прашања за низа проблем предвидени за разгледување во текот на разговорот, а се постигнува со поттикнување на размислување и предвидување на сите можни опции;
- **Метод на директен пристап.** Се карактеризира со непосредно преминување на основната тема и со избегнување да се даде било каков и да е вовед.¹⁹

Треба да се има во вид дека покрај стилот за комуницирање и користените методи за комуникација, особено значаен фактор за успешна или делотворна комуникација е определеното времетраење на разговорот и во тој контекст потребната подготовка за тој разговор. Во поглед на предходното, значајно е да се наведе исказувањето на еден политичар, со којшто сите искусни комуникатори ќе се согласат, а тоа е следното: "Ако треба да се зборува само десет минути, тогаш е потребна цела недела за подготовка, доколку на располагање за разговор има еден

¹⁹Петковски К.; Јанкуловска П. (2006). Деловно комуницирање-умешност во комуницирањето. Битола : ЦИП, стр99

час, тогаш потребни се два дена. Но, ако времето за разговор е неограничено, тогаш со разговорот може да се почне веднаш“.

3.5 Правила за деловна комуникација

Постојат неколку правила кои се основни за добра комуникација. Треба да ги имате на ум и да ги применувате во секојдневната конверзација со луѓето кои ги среќавате во бизнис и приватни прилики.

1.Избегнувајте непотребни детали. Немојте да бегате од темата. Ако се покаже дека нешто не е важно, не губете време за да го поправите истото.

2.Не поставувајте второ прашање, пред да добиете одговор на првото. Ако сакате да ги имате сите потребни информации, немојте да губите време за да го поправите ова.

3.Не го прекинувајте соговорникот додека зборува. Освен тоа, обидете се да ја скратите својата приказна и дајте и шанса на другата личност да зборува.

4.Немојте да бидете контрадикторни. На овој начин ја губите вашата уверливост. Обидете се да ги поврзете информациите кои ги наведувате.

5.Немојте да зборувате во еден тон. Најдете време за пауза, поставете прашање и најдете заеднички интерес со личноста со која комуницирате.

6.Немојте секогаш да бидете главниот лик во вашата приказна. Истакнете ги и другите.

7.Одберете тема која е од заеднички интерес. Немојте да го вртите разговорот во политички теми, а ако баш неможете да најдете заедничка тема, подобро прекинете го разговорот.

8.Слушајте. Освен што ќе покажете основна култура кон соговорникот, нема да ги пропуштите и важните информации.

9. Не претерувајте. Не е се "најдобро", "најлошо" или "најсмешно".

10. Кажете ја вистинската работа, или немојте да зборувате. Луѓето често ќе ве проценат според она што го кажувате. Или како што велат постарите: Мудриот човек не фрла зборови, и не губи време.²⁰

²⁰ <http://denar.mk/14131/kariera/pravila-za-delovna-komunikacija>

4. Теоретски и практичен пристап на раководење и управување во градинките

Директорот е инструмент на власт (раководител); но целокупната своја активност ја засновува во соработка со останатите членови на организацијата (колективот).

Во развиените градинки, и школскиот колектив, се повеќе се афирмира стручно-развојната служба, така што во секоја таква прилика директорот ќе биде вклучен како член од тимот. Тој понекогаш ќе биде главен (подреден) во тимот, друг пат ќе биде како рамноправен соработник. Без обзир на тоа што директорот во современата менаџерска функција, има големо овластување и иницијатива, тој во воспитно-образовната работна организација, ќе ги дели улогите со останатите соработници, и ше ги ослободи нивните скриени потенцијали и ќе ги афирмира сите добри идеи и нови решенија кои се нудат. Неговата улога ќе биде најделотворна доколку овозможи на секој член од колективот да го исполни својот максимум со остварливите способности со кои располага секој поединец, со тоа во колективот отвара нови перспективи, овозможува брзо иновирање на воспитниот и образовниот процес, пронаоѓа разновидни можности за поврзување на организацијата со друштвената средина, секогаш обезбедува нови избори на финансирање и сл.

Тој мора да нуди такви програми на својот колектив врз основа на која соработниците ќе сфатат дека пред организацијата секогаш има нови перспективи; на секој член да се овозможува непосредно манифестирање како стручна особа, каде што е засновано потврдување и самопотврдување.

Голема предност е тоа што директорот има шанса непосредно да влијае на изборот на членови во колективот, односно во својот тим. Така ќе има прилика да

направи јак, хомоген и стручен тим, кој ќе е способен да биде отворен спрема средината во која се наоѓа, брзо да се донесе иновација и јасно да се дефинираат најдобрите работници (воспитувачи). Тоа ќе допринесе за постигнување на подобри воспитно-образовни резултати, што од своја страна ќе има за последица родителите се повеќе да покажуваат интерес, нивните деца да појдат во таква градинка. На тој начин градинката ќе има прилика да се претстави со својот квалитет (квалитетот на работа), и врз таа основа ќе има прилика да добие поголеми финансиски и други средства. Тоа ќе доведе до диференцијација и конкуренција помеѓу градинките и воспитувачите, што ќе вроди нови програм, содржини и квантитативно-квалитативни показатели.

Во предшколските облици на воспитание и образование се нудат многу разновидни програми, како по содржина, така и во поглед на временското траење и местото на реализација (минимални програми, десетчасовни примарни програми, полудневни, програми за одмор и рекреација итн.) Во вакви прилики директорот, како и менаџерот, педагогот, и воспитувачите имаат широко поле на заедничко и одвоено делување. Предшколското воспитание треба да биде што е можно повеќе во функција на потребите на околината (друштвената средина) и да биде флексибилно- прилагодлив во организациска смисла спрема родителите.²¹

Директорот во улога на менаџер, поаѓа од основната структура на своето делување, која се однесува пред се на: програмата за воспитание и образование напредшколските деца, образовниот кадар, средствата, организацијата, спроведување и евалуација на воспитно-образовниот процес. Целта е да се осигура дека градинката ќе биде стручно и професионално водена и организирана. Покрај директорот, во градинките (зависно од нивната големина и организација) делуваат и: педагог, психолог, медицинска сестра, дефектолог, доктор, социјален работник и др. Овој тим го сочинува развојно-педагошката служба, чие што делување се однесува на интердисциплинарниот пристап на воспитание на децата, соработка и соодговорност со воспитувачите, родителите, во креирање на воспитно-образовната

²¹Stevanovic M.(1992). Ravnatelj/Direktor i pedagog u vrticu i skoli. Pula: Promograf, str.9

програма, советодавната работа со родителите, остварување на непосредно-образовната работа со децата, истражување и презентација на резултатите итн.

4.1. Модели на педагошка комуникација

Моделот на педагошка комуникација треба да претставува клуч за конструктивен, хуман пристап во воспитувањето на децата. Детето може да се научи да ги исправи своите грешки. Ние треба да му помогнеме во исправувањето на тие грешки. Затоа не треба да го ставиме тежиштето на вината или на неговата грешка, туку пред се треба да не интересира како работата да се поправи. Глаголот да се дисциплинира има латински корен и всушност значи самодисциплина што е потребна за исполнување на некоја задача. Самодисциплината на човекот му овозможува да ги искористи сопствените можности за постигнување на целта и за исполнување на вредностите кон коишто тежнее. Кога наставникот настапува како авторитет пред децата, како класен раководител или одделенски наставник, тргнува од неколку позиции. Имено, тој може да се постави во улога на водач односно раководител, во улога на посматрач, во улога на пријател, во улога на обвинител и во улога на казнувач односно егзекутор. Која улога ќе ја прифати наставникот или воспитувачот во одделението или во забавишната група, ќе зависи од тоа кој модел на педагошка комуникација го одобрил. Дадени се пет модели на педагошка комуникација кои најчесто се применуваат во педагошка пракса од страна на наставниците односно воспитувачите.

На пример каков пристап односно како соработува, комуницира наставникот со своите деца кога го одбрал првиот модел односно кога ја прифатил улогата на егзекутор или казнувач. Наставникот што го прифатил овој модел настапува на следниот начин: "направи така како што треба или ќе се налутам". Втората варијанта

на овој модел може да биде: "ништо не правиш како што треба, ти никогаш ништо нема да постигнеш во животот". Ваквиот наставник во педагошката комуникација казнува користејќи ја лутината, критиката, понижувањето или физичката казна.

Наставникот што го одбрал вториот модел на обвинител во педагошката комуникација смета дека ја подобрил дисциплината или училишниот успех кај учениците на следниот начин: "зошто не го направиш тоа што требаше да го направиш". Втората варијанта е следната: "разочаран сум во тебе". Третата варијанта е: "колку пати ти реков така да не правиш". Наставникот што го одбрал овој модел на обвинител е личност која секогаш одбегнува фалење и охрабрување на учениците, постојано ја нагласува вината или морализира со цел да би го казнил со тоа однесувањето на ученикот.

Третиот модел на педагошка комуникација е моделот на пријател односно моделот на условно пријателство. Наставникот што го употребува овој модел на педагошка комуникација најчесто за воспоставување на дисциплина во одделението се служи со следните фрази: "мислев дека сме пријатели и ќе го направиш тоа за мене во знак на нашето пријателство". Втора варијанта би била: "заради она што јас го направив за тебе не треба така да се однесуваш". Уште подиректна е варијантата "направи ми го тоа ако си ми пријател". Овој наставник кој го употребува моделот на условно пријателство, иако не прави никаква штета на воспитанието на учениците, сепак создава од нив зависни личности. Но, така воспоставената педагошка комуникација меѓу наставникот и ученикот не може да доведе до чувство на одговорност. Овој модел исто така може да доведе до навредување кај учениците, затоа што тие ако некого го прифатат како пријател не можат да поднесат пријателот да бара од нив дисциплина, бидејќи од пријателот очекува помош, а не некакви ограничувања на правата.

Четвртиот модел на контролор во педагошката комуникација го применуваат наставниците коишто на учениците постојано им укажуваат на нивното присуство и на тоа дека во општеството се си има свои правила и ограничувања. Доколку учениците се држат кон тие правила на однесување, тогаш тие ќе бидат наградени, а

ако не се држат, ќе ги почувствуваат последиците од својата недисциплина. Пример за овој модел на контролор и посматрач може да биде следниот: "јас целло време те набљудувам и ја знам секоја твоја постапка, денеска нема да добиеш ништо ако не ја завршиш работата како што треба" или може да биде: "денеска беше добар и имаш еден плус за твоето однесување". Третата варијанта би можела да биде во смисла на пофалба: "наистина ми се допаѓа ова денеска што го направи, заслужуваш да бидеш пофален пред сите". Праксата во овој модел на комуникација покажала дека за кратко време наградите и пофалбите ќе ја изгубат својата делотворност. После извесно време и наставникот ќе сфати дека не е негова работа да ги тера децата да ги почитуваат правилата, да ги тераат децата да учат, да ги мотивираат со одредени награди и пофалби, туку да создаваат услови за учење и за зголемена самодисциплина. Оттаму, се заклучува дека и овој модел не е многу потребен и посакуван модел на педагошка комуникација.

Петиот модел на педагошка комуникација е моделот на реституција односно обнова и самодисциплина. Наставниците што го применуваат овој модел на педагошка комуникација за подобрување на самодисциплината и училишниот успех бараат од ученикот постојано да се ангажира за да го поправи својот успех и своето неодговорно однесување. Значи, акцентот не е на тоа да ученикот доколку направил некој прекршок да ги сноси последиците, туку на тоа да ја надокнади штетата или поправи, па оттаму, водачот односно раководителот којшто го одбрал овој модел ќе каже: "како тоа ќе го поправиш". Втората варијанта би била: "не се однесуваш ти така без причина", "јас мислам дека ти можеш да се однесуваш така да и себеси и на другите не им создаваш проблеми". Третата варијанта би била: "јас кај тебе ја почитувам искреноста и верувам во тебе дека можеш тоа да го направиш и подобро".²²

Кај воспитувачите коишто го прифатиле моделот на закани и обвинувања, моделот на условно пријателство и моделот на контролор којшто наградува за добро изведена работа, имаат одредени заблуди во однос на ефектите што можат да

²²Алексоски С.; Цветановиќ В. (2002). Култура на општење во педагошката и во деловната комуникација. Штип :Педагошки факултет, стр.227

ги постигнат со примена на тие модели на педагошка комуникација при воспитувањето на учениците на дисциплина односно на самодисциплина и подобрување на нивниот успех во училиштето. Имено првата заблуда која произлегува од примена на овие модели на педагошка комуникација е заблуда дека можеме да го контролираме однесувањето на ученикот. Всушност тој самиот ни допушта, бидејќи во даден момент неговата потреба на тој начин била задоволена. Доколку се користиме со лошото однесување на детето за да го контролираме, на тој начин го поттикнуваме развојот на лошиот карактер. Така детето ќе научи за себе да мисли како за лоша личност и на тој начин создава впечаток дека е непоправлив. Исто така постои заблуда дека возрасните имаат право да ги присилуваат децата, да ги натераат да сработат некои работи. Без обзир за што се работи тоа е прифатливо само ако има уверливи резултати кои укажуваат на напредувањето на децата во нивното однесување. Исто така, постои заблуда кај наставниците и воспитувачите кои ги применуваат спомнатите модели на педагошка комуникација дека секое позитивно поттикнување е корисно и ефективно. Поттикнувањето па и секој обид за пофалба влијае на ученикот така да однесувањето на ученикот станува зависно од оценката на наставникот за неговата работа и затоа после некое време кога ученикот ќе го сфати тоа не може да дејствува позитивно и корисно и ученикот почнува да создава негативен став и контактниот начин на комуницирање односно едукација. Наставниците при комуникацијата со децата треба да сфатат дека во нивната работа нема присила, никого не може да се натера на сила да го работи она што не го сака. Задачана наставникот и воспитувачот е да понуди знаења, да даде позитивни примери, да одговори на прашања, да објасни, да поставува прашања, а работа на ученикот е да учи и да донесе свесна одлука за тоа дека треба да учи.

Разгледувајќи ги предложените модели на педагошка комуникација како практичари не можеме да се отргнеме од впечатокот дека секој наставник и воспитувач мора да се одлучи за некој начин на општествено влијание на младите односно за некој модел на педагошка комуникација. Меѓутоа се поставува прашањето дали и смееме да влијаеме на нечие однесување или некоја личност на

некој наш ученик или воспитаник не водејќи сметка за неговите вредности и цели во животот, дали не треба да се одлучиме на младите да влијаеме така да тие самите со наша помош ги откријат во себе вистинските хумани вредности и да им дадеме можност за самореализација. При тоа нашиот модел на педагошка комуникација може да биде следниот: “Јас сум твојот учител, јас ќе те учам и испрашувам за да видам дали си направил она што ти е зададено, да откриеш дали можеш да бидеш подобар, дали можеш да го поправиш своето однесување и позрело да размислуваш”.²³ Наставникот и воспитувачот треба да им помогнат на децата самите да сфатат дека во нив самите постојат одговорите на многу прашања и дека тие се способни да дадат одговор на тие прашања. На тој начин ќе се задоволи човековата потреба за самопотврдување. Оттаму, треба да заклучиме дека контролата и моралното влијание, децата треба да го прифатат, доколку тоа значи отсуство на туѓа контрола и одбивање на туѓи цели, кои се однадвор наметнати и кои го спречуваат откривањето на сопствените цели кои како што рсковме треба да бидат истоветни со хуманите цели и вредности на луѓето коишто се длабоко вкоренети во секој човек. Секој човек има моќ да го измени сопствениот живот и во тоа треба да му се помогне. Човекот треба во себе да го открие тоа што е хумано, своите потреби, цели и вредности, а не туѓите и наметнати цели и вредности со текот на социјализацијата. Поединецот во себе ги носи решенијата на сите проблем во животот и оттаму тоа треба да се искористи како модел во педагошката комуникација т.н. модел на реституција.

²³en.wikipedia.org/wiki/Communication



4.2. Комуникативната култура кај воспитувачите

Основната цел на педагошката комуникација се состои во успешното решавање на комуникативните задачи. За исполнување на ова цел пак од основно значење е воспитувачот и другите учесници во воспитно-образовниот процес да поседуваат одредена култура на однесување во педагошката комуникација. Пред се од воспитувачот се бара да има одредена комуникативна компетентност, што значи способност за воспоставување и за одржување на контакти со други луѓе во педагошкото општење. Тоа пред се значи воспитувачот да може да реализира (игра) повеќе улоги во воспитно-образовниот процес. Значи, улогата на "учител" во себе треба да содржи и голем број на други скриени улоги. Тоа конкретно значи, покрај улогата на учител, воспитувачот во педагошката комуникација игра и други улоги: просветител, научник, експерт, психотерапевт, иследник, судија, советник, пријател, онсерватор, оратор, контролор, оценувач, тренер итн.

Голема улога во формирањето на вештини и навики за општење кај воспитувачот, има неговото мисловно проигрување и увежбување на неговото однесување во различни улоги и педагошки ситуации. Исто така, успешноста во педагошката комуникација на воспитувачот со децата бара потреба за општење со децата, емпатија, емоционална идентификација со нив и социјална стабилност, но и љубов кон децата и сопствената професија.

Покрај комуникативната компетентност во културата на однесување на секој воспитувач спаѓа и неговата социјална култура што го подразбира неговото познавање на правните и моралните норми и традиции на средината во која што живее, твори и работи. Секој воспитувач треба брзо да се прилагодува на секакви видови на структурални промени во општеството, да биде флексибилен, културно толерантен, љубопитен за се што е ново и непознато, зошто културата не е статичен процес. Воспитувачот исто така треба да биде воспитан за да може да го воспитува а не само да го учи младото поколение. Секој учител треба да ги усовршува следните компоненти на културата на однесување во педагошката комуникација:

- Да ги усоврши изразните средства на невербалната комуникација;
- Да го усоврши вербалното општење, ораторството и изразниот говор;
- Да ја усвои умешноста да влезе во улогата на другиот субјект во комуникацијата, односно да ја развие способноста за емоционална идентификација и емпатија;
- Да здобие знаење и здобие искуство за правилна оцена и решавање на конфликтите што се јавуваат во педагошката практика;
- Да биде успешен во точното претставување на себе и своите особини пред другите луѓе;

- Да ги совлада и применува сите општи правила при социјалната комуникација.²⁴

Покрај другото многу важен елемент во културата на однесување во педагошката комуникација е стилот на општење на воспитувачот со децата . Под стил на општење спаѓаат сите индивидуално-психолошки карактеристики на учителот што доаѓаат до израз при педагошката комуникација, односно при воспоставувањето на односот учител-ученик.

Најчеста класификација на стилот на општење на учителите со своите ученици е поделбата на: демократски, авторитарен и либерален стил на педагошка комуникација. Само демократскиот стил на педагошка комуникација води до ефективна и успешна комуникација, води сметка за желбите и афинитетите на учениците и нив ги третира како рамноправни и активни субјекти односно чинители на воспитно-образовниот процес.

Учителот со демократски стил на општење секогаш ги охрабрува, ги пофалува и им дава заштита на учениците, трпелив е со нив, им дава слобода во однесувањето, ги задоволува индивидуалните интереси, го објаснува се она што не е доволно јасно во материјалот за учење, ги уважува и ги прифаќа сите деца подеднакво онакви какви што се, со сите нивни квалитети и недостатоци, ја уважува нивната личност и нивното достоинство и гради односи на разбирање и меѓусебна доверба кај сите ученици.

За разлика од него, учителот со авторитарно-либерален стил во општењето со децата (учениците), комуницира само со некои ученици кои што се негови "љубимци", не ги почитува индивидуалните квалитети, се служи со закани, заплашување, им се потсмева, негодува, често сака да наредува и да казнува некои ученици, не ја уважува нивната личност и достоинство, често пати не дава одговор на некои прашања, од некои ученици се дистанцира а на некои им гледа низ прсти и е доста субјективен во оценувањето на нивните знаења и нивното поведение. Се

²⁴Алексовски, С., Цветановиќ, В. (2002) Култура на општење во педагошката деловната комуникација.Штип: Педагошки факултет: стр.268.

разбира дека овој стил на општење не треба да им се препорачува на студентите, (идните учители и воспитувачи) туку треба да се практикува повеќе - демократскиот стил на педагошка комуникација.

4.3. Педагошката комуникација со децата од предучилишна возраст

Важната улога во формирањето на личноста на детето има потребата од општење не само со возрасни, туку и со врсници. Меѓу децата можат да се јават разни форми на комуникација и затоа е важно особено во предучилишната возраст да им се овозможат потребните услови за стекнување на извесни искуства во соработката со другите луѓе. Децата од најраните возрасти па и во ова возраст по пат на имитирање се стекнуваат со првите искуства во општењето со другите поединци од општеството.

Додека помалите деца имитираат поедини форми на поведение на возрасните и врсниците, во предучилишната возраст тие обрасци, (примери) децата не ги одбираат слепо туку бираат што и кого ќе имитираат. Активноста на децата од ова возраст е различна (играње, цртање, конструирање, искусвено учење) но, сепак играта игра главна улога во нивните активности. Низ играта децата откриваат разни страници за животот на возрасните, играат разни професии, низ играта со другите деца општат, ги регулираат меѓусебните односи и учат некои норми на однесување во општеството. Иако децата од ова возраст тргнуваат од личните мотиви во општењето со возрасните кај нив преовладуваат социјалните мотиви. Имено, постојат испитувања дека шестгодишните деца иако се многу чувствителни на тоа како ги доживуваат и оценуваат како личности другите деца, самите неможат

да ја оценат личноста на нивните врсници.²⁵ Затоа, возрасните за правилно да се формира нивната личност и да покримат правилни обрасци на однесување треба да го збогатуваат нивното искуство во општењето, да им поставуваат задачи, и да бараат од децата да совладуваат одредени знаења, вештини, формираат навика, и ги развијат своите способности, преку давање оценка и мислење за активностите на децата. Возрасните исто треба да создаваат поволни услови за развој на нивната креативност и за задоволување на нивната љубопитност. Комуникативноста и говорните вештини не се определени само од темпераментот и степенот на нивниот психофизички развој туку и од правилниот пристап во воспитувањето на децата од предучилишна возраст. Кај децата од ова возраст се јавуваат различни потреби, за општење, потреба од надворешни стимулации, потреба за игра и движење. Оттаму, играта ги задоволува најмногу овие потреби на децата, а особено потребата од општење со возрасните и со други деца. Во предучилишната возраст зборот има големо значење во комуникацијата, тие постојано нешто прашуваат и на тој начин ја задоволуваат својата љубопитност и затоа нивното општење во овој период од развојот има пред се сознајно значење (сознајна функција). Сепак играта има доминантна улога во општењето и развојот на нивната личност и можеби затоа воспитувачите повеќе им даваат можност на децата да општат со своите врсници а помалку со возрасните. Комуникацијата на воспитувачите е насочена повеќе со групите на деца а помалку се користи индивидуалниот пристап со секое поединечно дете, иако сметаме дека треба да се изнајде начин во комуникацијата со децата да ја применува и индивидуалната и групната форма на работа. Исто така за да се задоволи детската љубопитност на децата од оваа возраст и да се развие нивната личност треба да им се даде можност почесто да општат со своите учители и со родителите а не само со своите врсници. При општењето со возрасните децата секогаш треба да бидат внимателно сослушани, правилно разбрани, смирани, поддржани а само по потреба корегирани во однос на некои нивни барања, прашања и во однос на некои нивни активности.

²⁵Алексоски, С.; Цветановиќ, В. (2002). Култура на општење во педагошката и во деловната комуникација. Штип :Педагошки факултет, стр.257

Правилно осмислената педагошка комуникација со децата од предучилишната возраст е важен фактор во нивното воспитување, има важна улога во развивањето на нивните интереси, во осознавањето и задоволувањето на нивните потреби и во изградувањето на одредена култура во однесувањето со другите луѓе во нивната подоцнежна возраст.

Неможноста за задоволување на детската потреба за комуникација во ова возраст не само што може да го успори нивното социјално, емоционално и интелектуално созревање, туку може да предизвика разни аномалии во социјалното поведение, невротично и агресивно однесување спрема другите од нивната поблиска и подалечна општествена средина. Особено доколку се работи за дефицитираност во општењето на децата од таа возраст со возрасните, во младоста се појавува склоност кон девијантно однесување.



II ДЕЛ

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. Предмет на истражување

Една широка дефиниција за комуникацијата е дека тоа е активност што се презема кога е потребно успешно да се пренесе некоја порака од една на друга страна, со цел да биде разбрана и доколку е потребно да се постапи и дејствува по истата. Во овој контекст е и поимањето на комуникацијата како: "сортирање, селектирање, формирање и пренесување на симболи меѓу луѓето со цел да се создаде некое мислење или претстава за нешто што е предмет на комуникацијата".²⁶

Предмет на ова истражување е деловното комуницирање меѓу директори и воспитувачите во градинките. За да можат да бидат успешни во работата и да придонесат за квалитетно воспитување и образование на децата тие треба меѓусебно добро деловно да комуницираат.

Комуникацијата е од есенцијално значење за внатрешното функционирање на организацијата, бидејќи ги поврзува сите останати функции на управувањето. Таа особено е потребна: за да се определат и групираат целите на организацијата; да се направат планови за нивно реализирање, да се организираат сите човечки и други ресурси на ефективен начин; да се изврши селекција на кадрите и нивна обука; да се управува, води, мотивира и создава клима во која вработените сакаат да придонесуваат во остварувањето на целите на организацијата, да се врши контрола во остварувањето на поставените задачи. Од гледна точка на комуницирањето на ниво на организацијата, мошне значајно е прашањето на повратна врска. Тоа впрочем е мерка за квалитетот на комуницирањето.

²⁶ Алексоски С.; Цветановиќ В. (2002). Култура на општење во педагошката и во деловната комуникација. Штип :Педагошки факултет, стр.21

Комуникацијата е секојдневна, вообичаена работа. Сите ние имаме потреба и право да знаеме што се случува околу нас и се што е поврзано со нас. Без комуникација сето она што го мислиме и го имаме стекнато како знаење ќе престане да постои, а секоја генерација ќе биде посиромашна за искуство на претходната. Непотребно ќе се троши време за минување на истиот пат на учење на исти работи, а напредокот би изостанувал. Без комуникацијата нема да опстанат ниту организациите. Нема управување, нема водење на организациите без комуницирање. Општ впечаток е дека во организациите постои незадоволство во поглед на квалитетот на комуницирањето и постои потреба за неговото подобрување. Грешките што притоа се прават, во прв ред се последица на недоразбирањето во комуникацијата и неможноста да се согледа дека комуникацијата е разменување на информации, а не само давање наредби. Комуникацијата вклучува борба на мислења, односно "плима и осека" од: активности, реакции, прашања и одговори.

Во ова истражување се прави обид да се согледа и да се проучи како директорите и воспитувачите ги остваруваат комуникациските односи, дали ја применуваат деловната комуникација во текот на своето работење во градинките.

Самиот предмет на истражување се испитува преку:

- Ставовите и мислењата на директорите,
- Ставовите и мислењата на воспитувачите.

2. Цел и задачи на истражувањето

Целта на истражувањето е да се добијат сознанија за реализацијата на деловната комуникација меѓу директорот и воспитувачите во градинките.

Целта на истражувањето е конкретизирана низ следните **задачи**:

1. Да се испитаат ставовите и мислењата на директорот и воспитувачите во градинките за потребата од усовршување во комуницирањето.
2. Да се согледа дали директорите и воспитувачите имаат позитивен став за потребата од деловно комуницирање во градинките.
3. Да се утврди дали постојат разлики во начинот на деловното комуницирање меѓу директорот и воспитувачите.
4. Да се согледа дали има недостатоци во размената на информациите помеѓу директорот и воспитувачите во деловната комуникација.
5. Да се утврди дали директорот и воспитувачите ја практикуваат невербалната комуникација во деловното комуницирање.
6. Да се согледа дали постојат разлики во деловното комуницирање меѓу директорот и воспитувачите со различно работно искуство.
7. Да се испита дали постојат разлики во ставовите и мислењата на воспитувачите со различна возраст за деловното комуницирање со директорот.
8. Да се утврди какво мислење имаат воспитувачите и директорите во врска со нивното деловно комуницирање.

9. Да се согледа за кои потреби најчесто деловно комуницираат директорот и воспитувачите.

3. Хипотези

Општа хипотеза:

Деловното комуницирање меѓу директорот и воспитувачите ја остварува својата улога како услов за квалитетно обавување на воспитно - образовната работа во градинките.

Посебни (помошни) хипотези:

- Директорот и воспитувачите во градинките имаат позитивни ставови за потребата од усовршување во комуницирањето.
- Директорите и воспитувачите имаат позитивен став за потребата од деловното комуницирање во градинките.
- Постојат различни начини на деловно комуницирање меѓу директорот и воспитувачите.
- Постојат недостатоци при размената на информации меѓу директорот и воспитувачите во деловната комуникација.
- Директорите и воспитувачите ја практикуваат невербалната комуникација во деловното комуницирање.

- Постојат разлики во деловното комуницирање меѓу директорот и воспитувачите со различно работно искуство.
- Постојат разлики во ставовите и мислењата на воспитувачите со различна возраст за деловното комуницирање со директорот.
- Директорите и воспитувачите во градинките имаат позитивно мислење во врска со нивното деловно комуницирање.
- Директорите и воспитувачите во градинките имаат исти потреби за деловно комуницирање.

4. Варијабли на истражувањето

Врз основа на вака поставените цели и задачи како и дефинираните активности во рамките на истражувањето, се јави потреба за конкретизирање на варијаблите во истражувањето.

Зависна варијабла во ова истражување претставуваат ставовите и мислењата на директорите и на воспитувачите искажани во врска со нивното меѓусебно деловно комуницирање.

Независни варијабли се возраста, работниот стаж - искуството и степенот на образование на воспитувачите и директорите во градинките.

5. Примерок на истражувањето

Истражувањето е извршено во 12 градинки од Скопје и се испитани вкупно 120 воспитувачи, што значи дека во секоја градинка се испитани по 10 воспитувачи и вкупно 12 директори.

При изборот на градинките се почитуваа определени критериуми како: развиеност, средина и сл.

Со ова истражување се опфатени следните градинки:

1. *"Мајски Цвети"* - 3 градинки
2. *"Кочо Рацин"* - 2 градинки
3. *"13 Ноември"* - 2 градинки
4. *"Орце Николов"* - 2 градинки
5. *"Весели Цветови"*
6. *"Раде Јовчевски-Корчагин"*
7. *"Расеана Младост"*

Структурата на примерокот ја сочинуваат

Табела бр.1 Структура на примерокот на директорите

Директори	f
	12
Пол	f
женски	12
Возраст	f
Од 35 до 45	5
Над 45	7
Вкупно	12
Работно искуство - стаж	f
До 5 год.	3
Од 5 до 15год.	6
Над 15год.	3
Вкупно	12

Табела бр.2 Структура на примерокот на воспитувачите

Воспитувачи	f	%	
	120	100,0	
Пол	f	%	
женски	120	100,0	
Возраст	f	%	
	Помалку од 35	35	29,2
	Од 35 до 45	61	50,8
	Над 45	24	20,0
	Вкупно	120	100,0
Работно искуство -стаж	f	%	
	До 5 години	24	20,0
	Од 5 до 10	63	52,5
	Над 15 год.	33	27,5
	Вкупно	120	100,0

6. Методи, техники и инструменти на истражувањето

Во истражувањето е применет анкетниот метод.

Како инструменти се користени:

- Прашалник (анкетен лист) за директори;
- Прашалник (анкетен лист) за воспитувачи.

Анкетните листови за директорите и воспитувачите се составени од 12 прашања, со понудени пет степени скали за процена со неутралните категории: воопшто не се согласувам, не се согласувам, не можам да се одлучам, се согласувам, потполно се согласувам, и 8 прашања со понудени одговори од кои што заокружуваат само еден одговор или ако не се согласуваат со дадените одговори да дадат свој одговор (мислење) под алтернативата: друго.

7. Обработка на податоците

Во обработка на податоците што се добисни со инструментите се пристапи по следниот редослед: проверување на исправноста на пополнетите инструменти и отстранување на грешки; класирање на прашањата и подредување на податоците во табели. Потоа следеше квалитативна и квантитативна анализа и осврт и верификација на поставените хипотези. Пресметана е дистрибуција на

фреквенција, %, користени се табеларни и графички прикази на добиените податоци од истражувањето.

8. Организација и тек на истражувањето

Во подготвителната фаза на истражувањето беше воспоставен контакт со директорите на градинките, со воспитувачите во градинките, и побаравме дозвола за спроведување на истражувањето (анкетаирањето).

Ги доставивме прашалниците за кои детално им објаснивме за начинот на пополнување, како и за временскиот рок до кој што треба да ги пополнат.

Со оглед на целите кои се поставени со ова истражување и видот на податоците што за тоа се прибрани, обработката на дадените податоци е направена со примена на квантитативна и квалитативна анализа.

За обработка и анализа на податоците се користеа неколку фази:

- Подготовка на податоците за обработка (прибирање, групирање на податоците и внесување на податоците во компјутер);
- Проверка на внесните податоци;
- Бројчано, табеларно и графичко претставување на резултатите, при што беа користени програмите SPSS и EXEL .

III ДЕЛ

АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. Интерпретација на резултатите од мислењата и ставовите на директорите од градинките во врска со деловната комуникација

Целта на прашањата на анкетниот прашалник за директорите на градинките во Скопје, е да се согледаат карактеристиките и елементите во однесувањето на директорите во поглед на начините на кои комуницираат со воспитувачите кои директно или индиректно партиципираат во животот и работата на градинките, примената на деловната комуникација во текот на работата на воспитувачите, да се утврди односот на директорите кон воспитувачите во градинките и нивната одговорност кон работата.

Комуникацијата што директорите ја воспоставуваат со воспитувачите во градинките е значајна карактеристика на нивното водство. Отворената комуникација ја опфаќа подготовката на директорот да го слуша секој вработен на тој начин да им стои на располагање на сите членови на персоналот.

Добиените податоци од прашалникот се презентирани и анализирани, зависно од тоа како одговориле директорите на градинките. Тие се презентирани и анализирани според редоследот на прашањата од анкетниот лист.

1. На прашањето, дали постои голема потреба да се усовршуваат во деловното комуницирање, се добиени следните одговори:

Табела бр.3 Одговори на директориите во однос на потребата да се усовршуваат во деловното комуницирање

Директори		f
Категории на одговори	Не се согласувам	4
	Не можам да се одлучам	2
	Се согласувам	6
	Вкупно	12

Може да се забележи дека на ова прашање, добиените податоци дозволуваат да се констатира дека од анкетираниите директори, 1/2 се согласуваат дека постои голема потреба да се усовршуваат во деловното комуницирање, 1/3 од директорите не се согласуваат и 1/6 не можат да се одлучат. Од ова може да заклучиме дека кај директорите постои голема потреба да се усовршуваат во деловното комуницирање.

2. На прашањето, дали согледуваат дека постојат разлики во начинот на комуницирање помеѓу нив и воспитувачите, се добиени следните резултати:

Табела бр.4 Одговори на директориите во однос на разликите во начинот на комуницирање меѓу нив и воспитувачите

Директори		f
Категории на одговори	Не се согласувам	5
	Не можам да се одлучам	2
	Се согласувам	5
	Вкупно	12

Според добиените податоци може да се забележи дека постои разлика во мислењата и одговорите на директорите, односно 5 од 12 анкетирани директори, се согласуваат дека постојат разлики во начинот на комуницирање меѓу нив и воспитувачите, а 5 од 12 испитаници се изјасниле дека не се согласуваат, додека останатите 2 не можат да се одлучат по ова прашање. Од ова заклучуваме дека бројот на директори кои согледуваат дека постојат разлики во начинот на комуницирање помеѓу нив и воспитувачите е ист со бројот на директорите кои не согледуваат дека постојат разлики.

3. На прашањето, дека постојат неправилности и недостатоци во размената на информации помеѓу нив и воспитувачите, ги добивме следниве одговори:

Табела бр.5 Одговори на директориите, во однос на тоа дека постојат неправилности и недостатоци во размената на информации помеѓу нив и воспитувачите

Директори		f
Категории на одговори	Не се согласувам	6
	Не можам да се одлучам	4
	Се согласувам	2
	Вкупно	12

Од добиените податоци може да се забележи дека 1/2 од вкупниот број на директори не се согласуваат со тоа дека постојат неправилности и недостатоци во размената на информации помеѓу нив и воспитувачите, што е поголем процент од

останатата 1/6 кои што се согласуваат и 1/3 што не можат да се одлучат во однос на ова прашање.

4. На прашањето, дали се практикува невербалната комуникација помеѓу директорот и воспитувачите, добиени се следните резултати:

Табела бр. 6 *Одговори на директориите во однос на практикувањето на невербалната комуникација помеѓу нив и воспитувачите*

Директори		f
Категории на одговори	Не се согласувам	2
	Не можам да се одлучам	3
	Се согласувам	7
	Вкупно	12

Од добиените податоци може да се забележи дека 7 од 12 од директорите се согласуваат дека се практикува невербалната комуникација помеѓу нив и воспитувачите, што е позитивен резултат, за разлика од другите 1/4 кои не можат да се одлучат, и само 1/6 не се согласуваат во однос на ова прашање.

5. На прашањето, дали воспитувачите имаат позитивен став за потребата од деловна комуникација со директорот, ги добивме следниве резултати:

Табела бр.7 Одговори на директориите во однос на позитивниот став на воспитувачиите за потребаа од деловна комуникација со директориот

Директори		f
Категории на одговори	Не можам да се одлучам	2
	Се согласувам	8
	Потполно се согласувам	2
	Вкупно	12

Од добиените одговори на директорите, може да се забележи дека 1/6 од нив потполно се согласуваат дека воспитувачите имаат позитивен став за потребата од деловна комуникација со директорите, 8 од 12 се согласуваат со тоа, и 1/6 се изјасниле дека не можат да се одлучат. Според овие податоци може да се констатира дека бројот на директори кои се согласуваат и потполно се согласуваат е значајно поголем во однос на оние кои не можат да се одлучат.

- б. На прашањето, дали воспитувачите без проблем ја толкуваат невербалната порака која им ја пренесувате во комуницирањето, ги добивме следните резултати:

Табела бр.8 Одговори на директориите, во однос на тоа дали воспитувачиите без проблем ја толкуваат невербалната порака која им ја пренесуваат директориите во комуницирањето

Директори		f
Категории на одговори	Не се согласувам	1
	Не можам да се одлучам	4
	Се согласувам	7
	Вкупно	12

Од добиените одговори на директорите, може да се забележи дека 7 од 12 анкетирани директори се согласуваат дека воспитувачите без проблем ја толкуваат невербалната порака која директорите им ја пренесуваат, додека пак 1/3 не можат да се одлучат во врска со ова прашање, а само 1 не се согласува.

7. На прашањето, дали воспитувачите им ги соопштуваат на директорите фактите и информациите кои им се потребни за да напредуваат во работата, ги добивме следните резултати:

Табела бр.9 Одговори на директориите, во однос на тоа дали воспитувачите им ги соопштуваат фактите и информациите кои им се потребни за да напредуваат во работата

Директори		f
Категории на одговори	Не се согласувам	1
	Не можам да се одлучам	2
	Се согласувам	7
	Потполно се согласувам	2
	Вкупно	12

Од добиените одговори на директорите, може да се забележи дека 7 од 12 се согласуваат со тоа дека воспитувачите им ги соопштуваат фактите и информациите кои им се потребни за да напредуваат во работата, додека кај директорите кои не можат да се одлучат и оние кои потполно се согласуваат бројот на одговори е ист 1/6, а само 1 не се согласува во однос на ова прашање.

8. На прашањето, дали лесно ја разбираат содржината на пораката која им ја пренесуваат воспитувачите, ги добивме следните резултати:

Табела бр.10 Одговори на директориите, во однос на тоа дека лесно ја разбираат содржината на пораката која им ја пренесуваат воспитувачите

Директори		f
Категории на одговори	Не можам да се одлучам	1
	Се согласувам	7
	Потполно се согласувам	4
	Вкупно	12

Од добиените податоци, може да се забележи дека 7 од 12 од вкупниот број на директори се согласуваат со тоа дека лесно ја разбираат содржината на пораката која им ја пренесуваат воспитувачите, 1/3 потполно се согласуваат, додека 1 не може да се одлучи во врска со ова прашање.

9. На прашањето, за тоа дека воспитувачите добро ја познаваат материјата за која зборуваат, ги добивме следните резултати:

Табела бр.11 Одговори на директориите, во однос на тоа дека воспитувачите добро ја познаваат материјата за која зборуваат

Директори		f
Категории на одговори	Не можам да се одлучам	2
	Се согласувам	7
	Потполно се согласувам	3
	Вкупно	12

Според добиените одговори на директорите, може да се забележи дека 7 од 12 испитаници се согласуваат со тоа дека воспитувачите ја познаваат добро материјата за која зборуваат, 1/4 од нив потполно се согласуваат, и другата 1/6 не можат да се одлучат во врска со ова прашање.

10. На прашањето, дали мислат на тоа што се зборува пред и додека зборуваат со воспитувачите, ги добивме следните резултати:

Табела бр.12 Одговори на директориите, во однос на тоа, дали мислат на она што се зборува пред и додека зборуваат со воспитувачите

Директори		f
Категории на одговори	Не можам да се одлучам	1
	Се согласувам	7
	Потполно се согласувам	4
	Вкупно	12

Од добиените податоци, може да се примети дека 7 од 12 анкетирани директори одговориле позитивно, односно се согласуваат со тоа дека мислат на тоа што се зборува пред и додека зборуваат со воспитувачите, 1/3 потполно се согласуваат со ова, а останатиот 1 не може да се одлучи.

11. На прашањето, дека постои разлика во деловното комуницирање помеѓу нив и воспитувачите со различно работно искуство, ги добивме следните резултати:

Табела бр.13 *Одговори на директориите, во однос на тоа дека постои разлика во деловното комуницирање помеѓу нив и воспитувачиите со различно работно искуство*

Директори		f
Категории на одговори	Не се согласувам	3
	Не можам да се одлучам	3
	Се согласувам	5
	Потполно се согласувам	1
	Вкупно	12

Од наведените податоци се гледа дека анкетираниите директори различно се изјасниле во врска со ова прашање. Пет од нив одговориле дека се согласуваат, еден одговорил дека потполно се согласува, тројца се изјасниле дека не се согласуваат со тоа, а исто така тројца се изјасниле дека не можат да се одлучат за тоа дека постои разлика во деловното комуницирање помеѓу нив и воспитувачите со различно работно искуство.

12. На прашањето, дали постојат разлики во ставовите и мислењата кај воспитувачите со различна возраст, ги добивме следните резултати:

Табела бр.14 *Одговори на директориите, во однос на тоа дека постојат разлики во ставовите и мислењата кај воспитувачиите со различна возраст во врска со деловното комуницирање*

Директори		f
Категории на одговори	Не можам да се одлучам	3
	Се согласувам	5
	Не се согласувам	4
	Вкупно	12

Од добисните податоци може да се забележи дека 1/3 од анкетираните директори се изјасниле дека не се согласуваат со тоа, 1/4 од нив одговориле дека не можат да се одлучат и петмина се изјасниле дека се согласуваат со тоа, дека постојат разлики во ставовите и мислењата кај воспитувачите со различна возраст во врска со деловното комуницирање во градинките.

13. На прашањето, каква е според нивно мислење комуникацијата помеѓу нив и воспитувачите, беа понудени следните категории на одговори:

а. многу добра б. добра

в. задоволителна г. слаба

Резултатите се претставени табеларно и со пити

Табела бр.15 Одговори на директориите, за тоа каква е според нивно мислење комуникацијата помеѓу нив и воспитувачите

	Директори	f
Категории на одговори	Многу добра	6
	Добра	5
	Задоволителна	1
	Вкупно	12

Од добиените одговори може да се забележи дека 1/2 од директорите сметаат дека комуникацијата помеѓу нив и воспитувачите е многу добра, 5 од 12 испитани директори мислат дека е добра, и 1 одговорил задоволителна. Од овие одговори може да се констатира дека според директорите, деловната комуникација со воспитувачите е многу добра, што е позитивен резултат.

14. На прашањето за тоа, на каков начин комуницираат меѓусебно (со вработените), беа понудени следните категории на одговори:

а) преку е-пошта б) по телефон

в) очи во очи г) состанок

Ги добивме следните резултати:

Табела бр.16 Одговори на директориите, за тоа на каков начин комуницираат меѓусебно

Директори		f
Категории на одговори	Преку е-пошта	2
	По телефон	2
	Очи во очи	6
	Состанок	2
	Вкупно	12

Од добиените податоци, може да се забележи дека од вкупниот број на испитани директори, 1/2 разговараат очи во очи со вработените, што е позитивен резултат за деловната комуникација, додека 1/6 одговориле дека комуницираат преку е-пошта, 1/6 по телефон и 1/6 на состанок.

15. На прашањето, од кого најмногу ги примаат потребните информации, беа понудени следните категории на одговори:

а) Од интернет б) На состанок

в) Преку е-пошта г) Од семинари

Ги добивме следните резултати:

Табела бр.17 Одговори на директориите, во однос на што од кого најмногу ги примаат потребните информации

Директори		f
Категории на одговори	Од интернет	3
	На состанок	1
	Преку е-пошта	6
	Од семинари	2
	Вкупно	12

Од добиените податоци, може да се забележи дека 1/2 од директорите потребните информации ги добиваат преку е-пошта, 1/4 од интернет, 1/6 од семинари, а само 1 од 12 на состанок, што може да се констатира дека со напредокот на технологијата, информациите што им се потребни на директорите, ги добиваат по електронски пат.

16. На прашањето, дали се запознаени на каков начин треба да комуницираат за разни ситуации со воспитувачите, беа понудени следните категории на одговори:

- а) Многу добро б) Добро
в) Не доволно г) Слабо

Ги добивме следните резултати:

Табела бр.18 Одговори на директориите, за тоа дали се запознаени на каков начин се должни (треба) да комуницираат за разни ситуации со воспитувачите

Директори		f
Категории на одговори	Многу добро	5
	Добро	6
	Слабо	1
	Вкупно	12

Од добиените одговори, може да се забележи дека 1/2 од директорите сметаат дека се добро запознаени на каков начин се должни (треба) да комуницираат за разни ситуации со воспитувачите. 5 од 12 одговориле многу добро, а 1 слабо. Според добиените податоци, можеме да констатираме дека директорите се добро запознаени на каков начин треба да комуницираат за разни ситуации со вработените.

17. На прашањето за тоа, кој предлог би го навеле за подобро деловно комуницирање со воспитувачите, беа дадени следните категории на одговори:

- а) Мотивираноста (на вработените) при комуницирањето
- б) Усовршувањето на знаењата и новите технологии
- в) Друго _____

Ги добивме следните резултати:

Табела бр.19 Одговори на директориите за што, кој предлог би го навеле за подобро деловно комуницирање со воспитувачиите

Директори		f
Категории на одговори	Мотивираноста (на вработените) при комуницирањето	4
	Усовршувањето на знаењата и новите технологии	8
	Вкупно	12

Од добиените податоци, може да забележиме дека 2/3 од директорите како најважен предлог за подобро деловно комуницирање со воспитувачите го заокружиле усовршувањето на знаењата и новите технологии, што е поголема бројка од останатата 1/3 кои сметаат дека мотивираноста на вработените при комуницирањето е поважна во деловната комуникација.

18. На прашањето, што доведува до слаба комуникација, помеѓу нив и воспитувачите, беа дадени следните категории на одговори:

- а) Слаби меѓусебни односи
- б) Недоволното знаење за деловното комуницирање
- в) Слаба информираност
- г) Друго _____

Ги добивме следните резултати:

Табела бр.20 Одговори на директорише, во однос на што што доведува до слаба комуникација помеѓу нив и воспитувачите

Директори		f
Категории на одговори	Слаби меѓусебни односи	2
	Недоволното знаење за деловното комуницирање	6
	Слаба информираност	4
	Вкупно	12

Од добиените податоци, забележуваме дека 1/6 од директорите сметаат дека недоволното знаење за деловното комуницирање, доведува до слаба комуникација меѓу нив и воспитувачите, 1/3 од нив сметаат дека тоа е до слабата информираност, а 1/6 одговориле дека до слаба комуникација доведуваат слабите меѓусебни односи. Можеме да констатираме дека без доволно знаења за деловното комуницирање неможеме да оствариме добра комуникација со вработените, според одговорите на директорите во однос на ова прашање.

19. На прашањето, како критиката од воспитувачите влијае на нив, беа понудени следните категории на одговори:

- а) Ме демотивира б) Дополнително ме мотивира
 в) Не допира до мене в) Друго _____

Ги добивме следните податоци:

Табела бр.21 *Одговори на директориите, за што како критиката од воспитувачите влијае на нив*

Директори		f
Категории на одговори	Ме демотивира	1
	Дополнително ме мотивира	8
	Не допира до мене	3
	Вкупно	12

Од добиените одговори, може да забележиме дека 2/3 од испитаните директори дополнително ги мотивира критиката од воспитувачите, кај 1/4 критиката не допира до нив, додека кај 1 од директорите, упатената критика го демотивира. Според ова, можеме да кажеме дека само кога има добра комуникација, тогаш и критиката се прифаќа добронамерно и дополнително ги мотивира директорите во својата работа.

20. На прашањето, за што најчесто деловно комуницираат со воспитувачите, беа дадени следните категории на одговори:

- а) За лични потреби
- б) За напредување и усовршување во работата
- в) За подобрување на квалитетот и иновации во воспитно-образовниот процес во градинките
- г) Друго _____

Ги добивме следните резултати:

Табела бр.22 Одговори на директориите, во однос на што за што најчесто деловно комуницираат со воспитувачите

Директори		f
Категории на одговори	За напредување и усовршување во работата	5
	За подобрување на квалитетот и иновации во воспитно-образовниот процес во градинките	7
	Вкупно	12

Од добиените податоци, може да забележиме дека, 7 од 12 испитани директори најчесто комуницираат со воспитувачите за подобрување на квалитетот и иновациите во воспитно-образовниот процес во градинките, а останатите 5 најчесто комуницираат за напредувањето и усовршувањето во работата. Од ова може да заклучиме дека директорите најчесто деловно комуницираат со воспитувачите за квалитетот и иновациите во воспитно-образовниот процес во градинките.

2.Интерпретација на резултатите од мислењата и ставовите на воспитувачите во врска со деловната комуникација

Целта на прашањата на анкетниот прашалник за воспитувачите во градинките во Скопје, е да се согледаат карактеристиките и елементите во однесувањето на воспитувачите во поглед на начините на кои комуницираат со директорите кои директно или индиректно парципираат во животот и работата на градинките, примената на деловната комуникација во текот на работата на директорите, да се утврди односот на воспитувачите кон директорите на градинките и нивната одговорност кон работата.

Комуникацијата што воспитувачите ја воспоставуваат со директорите во градинките е значајна карактеристика на нивната работа во воспитно-образовниот процес. Отворената комуникација ја опфаќа подготовката на воспитувачите да го сослушаат директорот, позитивно да ги прифаќаат критиките, да му стојат на располагање на директорот, да напредуваат во својата работа, како и тоа да соработуваат меѓусебно.

Добиените податоци од прашалникот се презентирани и анализирани, зависно од тоа како одговориле воспитувачите од градинките. Тие се презентирани и анализирани според редоследот на прашањата од анкетниот лист.

1. На прашањето, дали постои голема потреба да се усовршуваат во деловното комуницирање, се добиени следните одговори, кои се табеларно и графички прикажани:

Табела бр.23 Одговори на воспитувачите во однос на потребата да се усовршуваат во деловното комуницирање

Воспитувачи		f	%
Категории на одговори	Не се согласувам	8	6,7
	Не можам да се одлучам	10	8,3
	Се согласувам	71	59,2
	Потполно се согласувам	31	25,8
	Вкупно	120	100,0



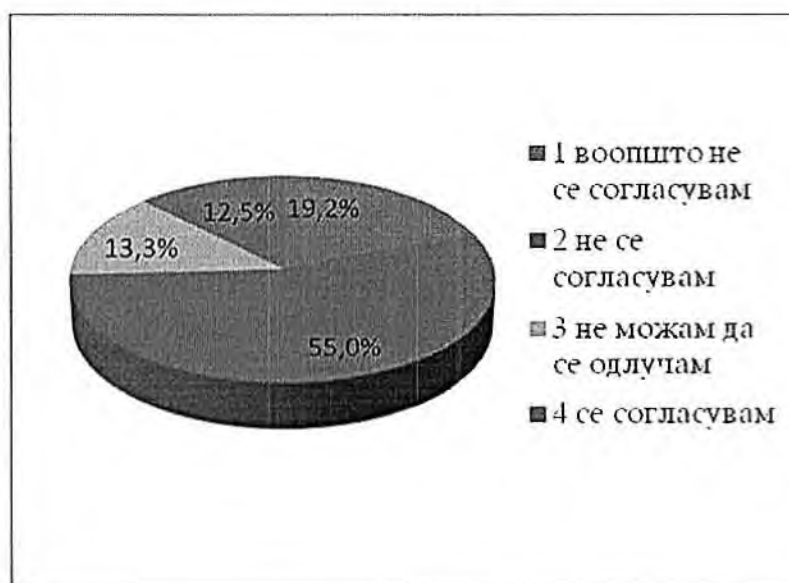
Слика бр.1 Одговори на воспитувачите во однос на потребата да се усовршуваат во деловното комуницирање

Од добиените податоци, може да забележиме, дека 59,2% од вкупниот број на испитаните воспитувачи се согласуваат дека кај нив постои голема потреба да се усовршуваат во деловното комуницирање, 25,8% потполно се согласуваат, 8,3% од нив неможат да се одлучат, а останатите 6,7% не се согласуваат. Можеме да констатираме дека воспитувачите размислуваат многу слично како и директорите во однос на ова прашање, по што можеме да заклучиме дека и кај директорите и кај воспитувачите постои голема потреба да се усовршуваат во деловното комуницирање.

2. На прашањето, дали согледуваат дека постојат разлики во начинот на комуницирање помеѓу нив и директорите, се добиени следните резултати:

Табела бр.24 *Одговори на воспитувачките во однос на разликите во начинот на комуницирање помеѓу нив и директорите*

Воспитувачи		f	%
Категории на одговори	Воопшто не се согласувам	23	19,2
	Не се согласувам	66	55,0
	Не можам да се одлучам	16	13,3
	Се согласувам	15	12,5
	Вкупно	120	100,0



Слика бр.2 *Одговори на воспитувачките во однос на разликите во начинот на комуницирање помеѓу нив и директорите*

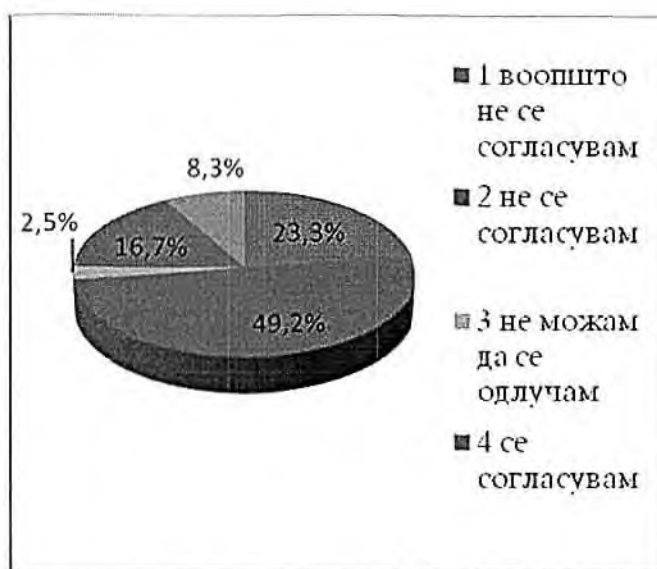
Од добиените податоци, може да согледаме дека 55,0% од воспитувачите не се согласуваат дека постојат разлики во начинот на комуницирање помеѓу нив и директорите, 19,2% воопшто не се согласуваат, 13,3% не можат да се одлучат и

12,5% се согласуваат со ова прашање. Може да констатираме дека воспитувачите за разлика од директорите, во поголем процент не се согласуваат дека постојат разлики во комуницирањето меѓу нив, додека кај директорите беа многу блиску процентите на тие што се согласуваат и оние кои не се согласуваат во однос на ова прашање.

3. На прашањето, дека постојат неправилности и недостатоци во размената на информации помеѓу нив и директорите, ги добивме следниве одговори:

Табела бр.25 Одговори на воспитувачите, во однос на тоа дека постојат неправилности и недостатоци во размената на информации помеѓу нив и воспитувачите

Воспитувачи		f	%
Категории на одговори	Воопшто не се согласувам	28	23,3
	Не се согласувам	59	49,2
	Не можам да се одлучам	3	2,5
	Се согласувам	20	16,7
	Потполно се согласувам	10	8,3
	Вкупно	120	100,0



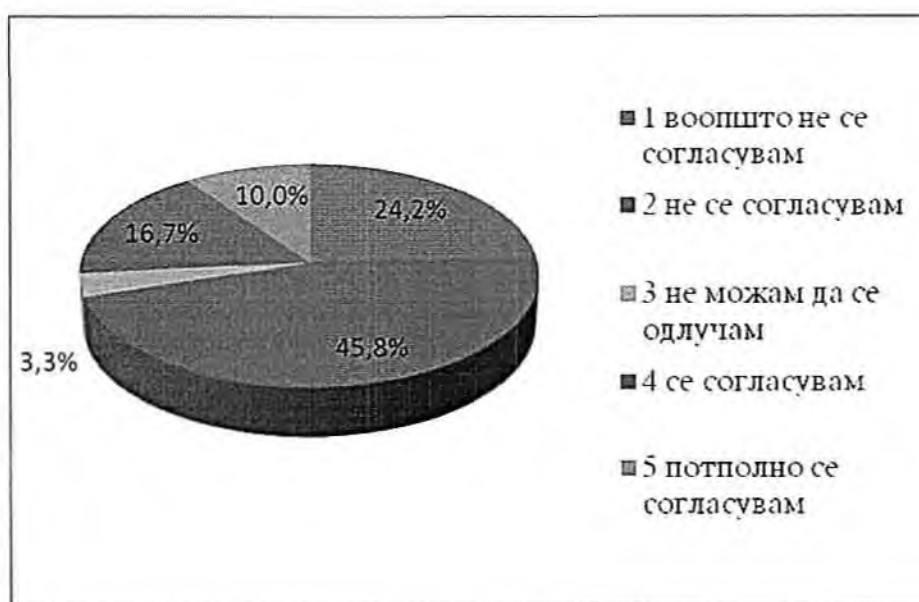
Слика бр.3 Одговори на воспитувачиите, во однос на тоа дека постојат неправилности и недостатоци во размената на информации помеѓу нив и директориите

Од добиените одговори, може да забележиме дека 49,2% од вкупниот број на испитаните воспитувачи, не се согласуваат дека постојат неправилности и недостатоци во размената на информации помеѓу нив и директорите; 23,3% воопшто не се согласуваат; 16,7% се согласуваат; 8,3% потполно се согласуваат, и останатите 2,5% не можат да се одлучат во однос на ова прашање. Можеме да заклучиме дека воспитувачите размислуваат исто како и директорите кои што исто во поголем процент не се согласуваат со тоа дека постојат неправилности и недостатоци во размената на информации помеѓу нив, што ни укажува на добра деловна комуникација меѓу воспитувачите и директорите.

4. На прашањето, дали се практикува невербалната комуникација помеѓу воспитувачите и директорите, добиени се следните резултати:

Табела бр. 26 Одговори на воспитувачите во однос на практикувањето на невербалната комуникација помеѓу нив и директорите

Воспитувачи		f	%
Категории на одговори	Воопшто не се согласувам	29	24,2
	Не се согласувам	55	45,8
	Не можам да се одлучам	4	3,3
	Се согласувам	20	16,7
	Потполно се согласувам	12	10,0
	Вкупно	120	100,0



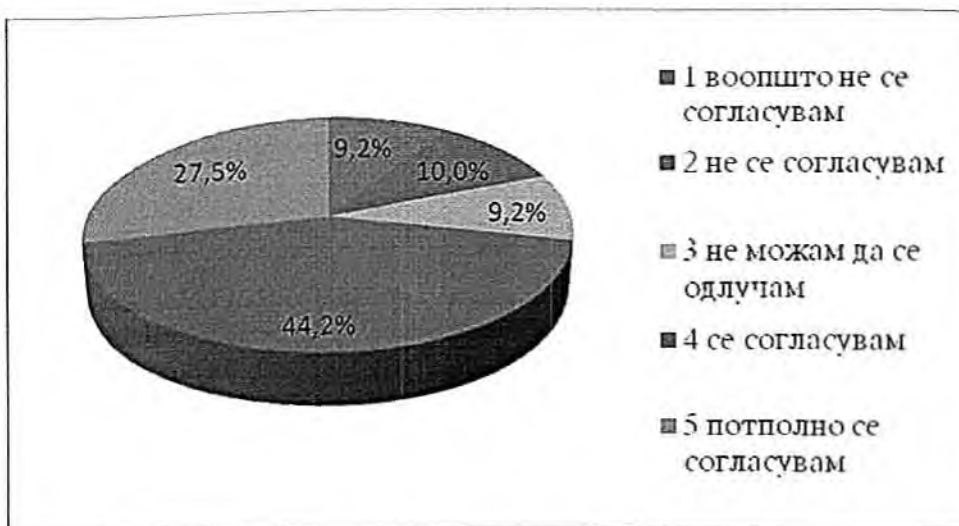
Слика бр.4 Одговори на воспитувачите во однос на практикувањето на невербалната комуникација помеѓу нив и директорите

Од добиените одговори, може да забележиме дека 45,5% од воспитувачите не се согласуваат со тоа дека се практикува невербалбата комуникација помеѓу нив и директорите; 24,2% воопшто не се согласуваат; 16,7% се согласуваат; 10,0% потполно се согласуваат, а останатите 3,3% не можат да се одлучат. Од добиените резултати може да констатираме дека според воспитувачите не се практикува невербалбата комуникација меѓу нив и директорите, што е различно од размислувањата на директорите кои што во поголем процент се согласуваат дека се практикува невербалната комуникација. Од ова може да заклучиме дека воспитувачите и директорите имаат различни ставови во однос на ова прашање.

5. На прашањето, дали директорите имаат позитивен став за потребата од деловна комуникација со воспитувачите, ги добивме следниве резултати:

Табела бр.27 Одговори на воспитувачите во однос на позитивниот став на директорите за потребата од деловна комуникација со воспитувачите

Воспитувачи		f	%
Категории на одговори	Воопшто не се согласувам	11	9,2
	Не се согласувам	12	10,0
	Не можам да се одлучам	11	9,2
	Се согласувам	53	44,2
	Потполно се согласувам	33	27,5
	Вкупно	120	100,0



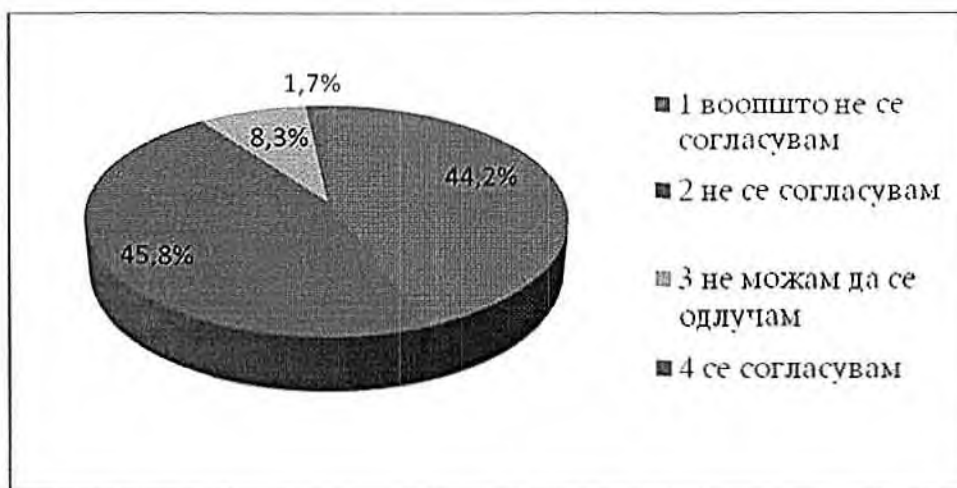
Слика бр.5 Одговори на воспитувачките во однос на позитивниот став на директорите за потребата од деловна комуникација со воспитувачките

Од добиените податоци може да забележиме дека 44,2% од воспитувачите се согласуваат со тоа дека директорите имаат позитивен став за потребата од деловна комуникација со воспитувачите; 27,5% потполно се согласуваат; 10,0% не се согласуваат; 9,2% воопшто не се согласуваат и останатите 9,2% не можат да се одлучат во однос на ова прашање. Според добиените податоци може да се констатира дека и воспитувачите исто како и директорите имаат позитивен став за потребата од деловно комуницирање меѓусебно.

6. На прашањето, за тоа дали директорот упаѓа во збор и не се воздржува од коментари додека тие зборуваат, ги добивме следните резултати:

Табела бр.28 Одговори на воспитувачиите, за тоа дали директорот уѓаѓа во збор и не се воздржува од коментари додека воспитувачиите зборуваат

Воспитувачи		f	%
Категории на одговори	Воопшто не се согласувам	53	44,2
	Не се согласувам	55	45,8
	Не можам да се одлучам	10	8,3
	Се согласувам	2	1,7
	Вкупно	120	100,0



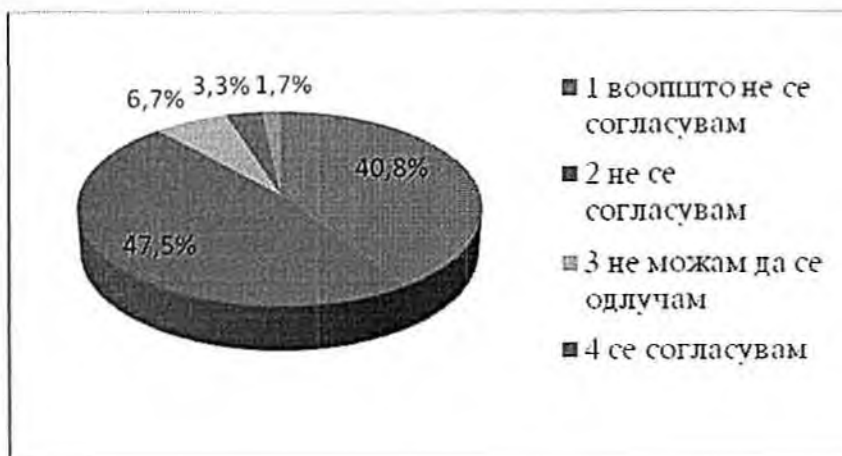
Слика бр.6 Одговори на воспитувачиите, за тоа дали директорот уѓаѓа во збор и не се воздржува од коментари додека воспитувачиите зборуваат

Од добиените податоци може да забележиме дека 45,8% од воспитувачите, не се согласуваат со тоа дека директорот уѓаѓа во збор и не се воздржува од коментари додека тие зборуваат, 44,2% воопшто не се согласуваат, 8,3% не можат да се одлучат, а само 1,7% се согласуваат со ова. Можеме да констатираме дека според мислењата на испитаните воспитувачи, директорите се добри слушатели и не уѓаѓаат во збор, што е многу важно во деловното комуницирање.

7. На прашањето, за тоа дека често се случува директорот погрешно да ја процени пораката која воспитувачите сакаат да му ја пренесат во комуницирањето, ги добивме следните резултати:

Табела бр.29 Одговори на воспитувачиите, во однос на тоа дека често се случува директорот погрешно да ја процени пораката која воспитувачиите сакаат да му ја пренесат во комуницирањето

Воспитувачи		f	%
Категории на одговори	Воопшто не се согласувам	49	40,8
	Не се согласувам	57	47,5
	Не можам да се одлучам	8	6,7
	Се согласувам	4	3,3
	Потполно се согласувам	2	1,7
	Вкупно	120	100,0



Слика бр.7 Одговори на воспитувачиите, во однос на тоа дека често се случува директорот погрешно да ја процени пораката која воспитувачиите сакаат да му ја пренесат во комуницирањето

Од добиените резултати, може да забележиме дека 47,5% од воспитувачите, не се согласуваат со тоа дека на директорот често му се случува погрешно да ја процени пораката, која воспитувачите сакаат да му ја пренесат во комуницирањето; 40,8% воопшто не се согласуваат; 6,7% не можат да се одлучат;

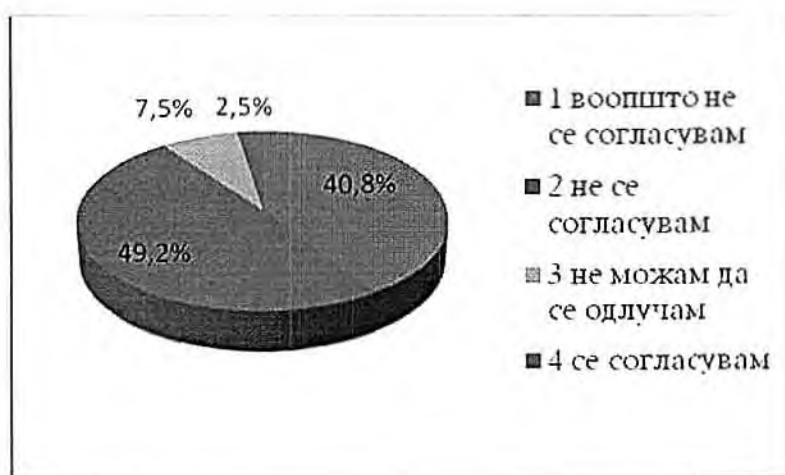
3,3% се согласуваат; и 1,7% потполно се согласуваат во однос на ова прашање. Според ова, може да констатираме дека според испитаните воспитувачи, директорот не ја проценува погрешно пораката која тие сакаат да му ја испратат, а истото мислење го делат и директорите.

8. На прашањето, во однос на тоа дали кога комуницираат, директорот не ги гледа во очи, туку обрнува повеќе внимание на предметите околу себе, ги добивме следните резултати:

9.

Табела бр.30 Одговори на воспитувачиите, за тоа дали кога комуницираат, директорот не ги гледа во очи, туку обрнува повеќе внимание на предметите околу себе

Воспитувачи		f	%
Категории на одговори	Воопшто не се согласувам	49	40,8
	Не се согласувам	59	49,2
	Не можам да се одлучам	9	7,5
	Се согласувам	3	2,5
	Вкупно	120	100,0



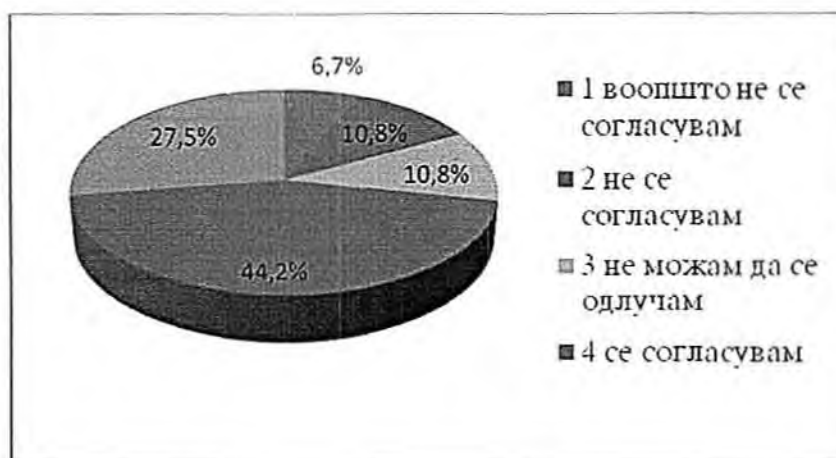
Слика бр.8 Одговори на воспитувачиите, за тоа дали кога комуницираат, директорот не ги гледа во очи, туку обрнува повеќе внимание на предметите околу себе

Од добиените одговори, може да се забележи дека 49,2% од воспитувачите што се анкетирани, не се согласуваат со тоа дека додека комуницираат со директорот, тој не ги гледа во очи, туку обрнува повеќе внимание на предметите околу себе; 40,8% од нив, воопшто не се согласуваат, 7,5% не можат да се одлучат, и само 2,5% се согласуваат со ова прашање. Од овие податоци, може да кажеме дека според ставовите на воспитувачите, директорите се насочени кон нив додека комуницираат, ги гледаат во очи, што го покажува нивниот интерес и насоченост спрема тоа за кое што зборуваат воспитувачите.

10. На прашањето, во однос на тоа дали со помош на поранешното искуство, донесуваат некоја одлука на работното место, ги добивме следните резултати:

Табела бр.31 *Одговори на воспитувачите, за тоа дали со помош на поранешното искуство донесуваат некоја одлука на работното место*

Воспитувачи		f	%
Категории на одговори	Воопшто не се согласувам	8	6,7
	Не се согласувам	13	10,8
	Не можам да се одлучам	13	10,8
	Се согласувам	53	44,2
	Потполно се согласувам	33	27,5
	Вкупно	120	100,0



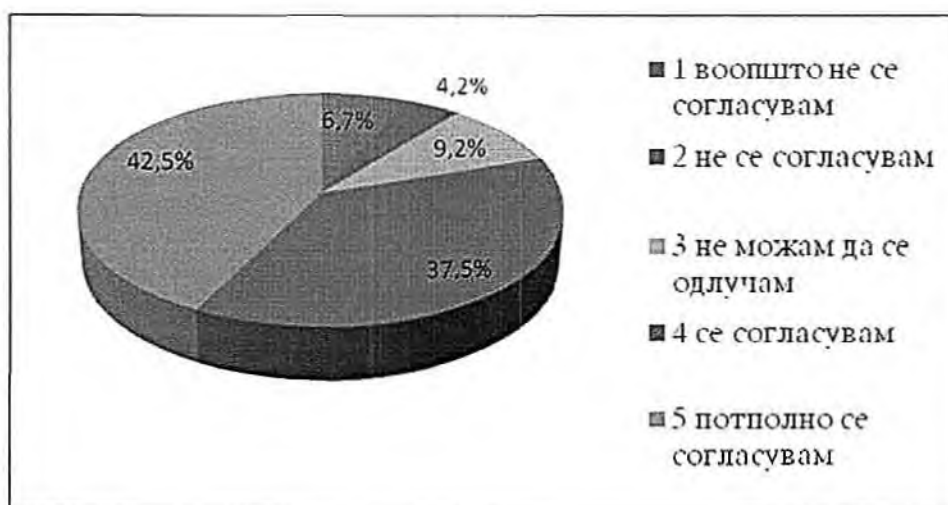
Слика бр.9 Одговори на воспитувачите, за тоа дали со помош на поранешното искуство донесуваат некоја одлука на работното место

Од добиените податоци, може да се забележи дека 44,2% се согласуваат со тоа дека со помош на поранешното искуство донесуваат некоја одлука на работното место; 27,5% потполно се согласуваат; 10,8% не можат да се одлучат; 10,8% не се согласуваат, и 6,7% воопшто не се согласуваат во поглед на ова прашање. Според овие одговори можеме да кажеме дека воспитувачите се потпираат на поранешното стекнато искуство кога станува збор за донесување на некоја одлука на работното место.

11. На прашањето, дали лесно ја разбираат содржината на пораката која им ја пренесува директорот, ги добивме следните резултати:

Табела бр.32 Одговори на воспитувачите, во однос на тоа дека лесно ја разбираат содржината на пораката која им ја пренесува директорот

Воспитувачи		f	%
Категории на одговори	Воопшто не се согласувам	8	6,7
	Не се согласувам	5	4,2
	Не можам да се одлучам	11	9,2
	Се согласувам	45	37,5
	Потполно се согласувам	51	42,5
	Вкупно	120	100,0



Слика бр.10 Одговори на воспитувачите, во однос на тоа дека лесно ја разбираат содржината на пораката која им ја пренесува директорот

Од добиените податоци може да се забележи дека 42,5% од воспитувачите потполно се согласуваат со тоа дека лесно ја разбираат содржината на пораката која им ја пренесуваат директорите; 37,5% се согласуваат; 9,2% не можат да се одлучат, 6,7% воопшто не се согласуваат и останатите 4,2% не се согласуваат во однос на ова прашање. Од овие одговори може да констатираме дека и воспитувачите исто како и директорите се согласуваат со тоа дека ги разбираат лесно содржините на пораките кои си ги пренесуваат меѓусебно во деловното комуницирање.

11. На прашањето, дека постои разлика во деловното комуницирање помеѓу директорот и воспитувачите со различно работно искуство, ги добивме следните резултати:

Табела бр.33 Одговори на воспитувачите, во однос на тоа дека постои разлика во деловното комуницирање помеѓу директорот и воспитувачите со различно работно искуство

Категории на одговори	Работно искуство до 5 години		Работно искуство од 5 до 15 години		Работно искуство над 15 години		Вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Не се согласувам	4	16.7	18	28.6	8	24.2	30	25.0
Не можам да се одлучам	8	33.3	11	17.4	6	18.2	25	20.8
Се согласувам	12	50.0	34	53.9	19	57.6	65	54.2
Вкупно	24	20,0	63	52.5	33	27.5	120	100.0

$\chi^2=3,398$ $df=4$ $P>0,05$

Од добиените одговори, може да се забележи дека од вкупно 24 воспитувачи со работно искуство до 5 години 4 не се согласуваат, 8 не можат да се одлучат и 12 се согласуваат, кај оние со работно искуство од 5 до 15 години 18 не се согласуваат, 11 не можат да се одлучат и 34 се согласуваат, од 33 воспитувачи со работно искуство над 15 год. 30 не се согласуваат, 25 не можат да се одлучат и 65 се согласуваат дека постои разлика во деловното комуницирање кај директорот и воспитувачите со различно работно искуство. Од наведените податоци може да се забележи дека најголем процент од анкетираните воспитувачи (54,2) сметаат дека постои разлика

во деловното комуницирање меѓу директорот и воспитувачите со различно работно искуство, 25,00% од нив се изјаснуваат дека не се согласуваат со тоа, а 20,8% одговориле дека не можат да се изјаснат за ова прашање. Меѓутоа, меѓу воспитувачите со различно работно искуство не постои разлика за искажаното мислење во врска со ова прашање. Ова се констатира врз основа на добиената вредност на Хи-квадрат тестот, која не е статистички значајна.

12. На прашањето, дали постојат разлики во ставовите и мислењата на воспитувачите со различна возраст за деловното комуницирање со директорот, ги добивме следните резултати:

Табела бр.34 *Одговори на воспитувачите, во однос на тоа дека постојат разлики во ставовите и мислењата на воспитувачите со различна возраст за деловното комуницирање со директорот*

Категории на одговори	Помалку од 35 години		Од 35 до 45 години		Над 45 години		Вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Не се согласувам	9	25.7	12	19.7	5	20.8	26	21.7
Не можам да се одлучам	4	11.4	6	9.8	2	8.3	12	10.0
Се согласувам	22	62.9	43	70.5	17	70.8	82	68.3
Вкупно	35	29.2	61	50.8	24	20.0	120	100.0

$$\chi^2=0,745 \quad df = 4 \quad P>0,05$$

Според добиените податоци, може да се забележи дека најголем процент од анкетираниите воспитувачи (68,3) се изјасниле дека се согласуваат со тоа дека постојат разлики во ставовите и мислењата на воспитувачите со различна возраст за деловното комуницирање со директорот, 21,7% дека не се согласуваат со тоа и

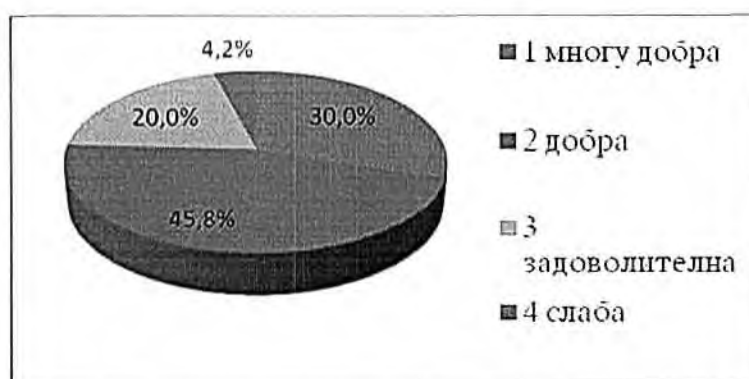
10,00% се изјасниле дека не можат да се одлучат за ова прашање. А пак, статистичката анализа на овие податоци покажува дека меѓу воспитувачите со различна возраст не постои разлика во однос на искажаното мислење во врска со ова прашање. Ова се констатира врз основа на добиената вредност на Хи-квадрат тестот, која не е статистички значајна.

13. На прашањето, каква е според нивно мислење комуникацијата помеѓу воспитувачите и директорот, беа понудени следните категории на одговори:

- а. Многу добра б. Добра
в. Задоволителна г. Слаба

Табела бр.35 *Одговори на воспитувачите, за тоа каква е според нивно мислење комуникацијата помеѓу нив и директорот*

Воспитувачи		f	%
Категории на одговори	Многу добра	36	30,0
	Добра	55	45,8
	Задоволителна	24	20,0
	Слаба	5	4,2
	Вкупно	120	100,0



Слика бр.11 *Одговори на воспитувачите, за тоа каква е според нивно мислење комуникацијата помеѓу нив и директорот*

Од добиените податоци, може да се забележи дека 45,8% од вкупниот број на анкетирани воспитувачи, сметаат дека комуникацијата помеѓу нив и директорот е добра; 30,0% сметаат дека е многу добра; 20,0% одговориле дека е задоволителна, а 4,2% одговориле дека е слаба. Кај директорите, поголем процент одговориле дека остваруваат многу добра комуникација со воспитувачите, а воспитувачите во поголем процент сметаат дека е добра комуникацијата помеѓу нив и директорите.

14. На прашањето за тоа, на каков начин комуницираат меѓусебно (со директорите), беа понудени следните категории на одговори:

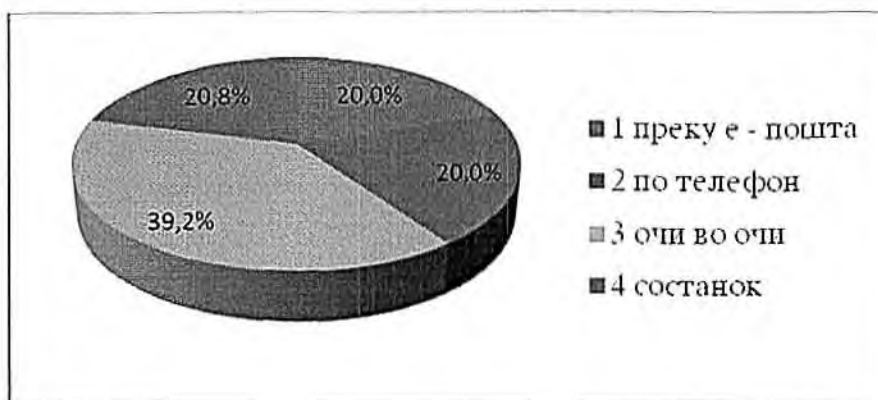
а) преку е-пошта б) по телефон

в) очи во очи г) состанок

Ги добивме следните резултати:

Табела бр.36 *Одговори на воспитувачите, за тоа на каков начин комуницираат меѓусебно*

Воспитувачи		f	%
Категории на одговори	Преку е-пошта	24	20,0
	По телефон	24	20,0
	Очи во очи	47	39,2
	Состанок	25	20,8
	Вкупно	120	100,0



Слика бр.12 Одговори на воспитувачите, за тоа на каков начин комуницираат меѓусебно

Според добиените одговори на воспитувачите, 39,2% одговориле дека со директорите комуницираат очи во очи, 20,8% на состанок; 20,0% по телефон и 20,0% од нив, комуницираат преку електронска пошта. Можеме да кажеме дека повторно воспитувачите и директорите се усогласени во своите одговори, и дека најчесто нивната деловна комуникација се одвива лично т.е очи во очи.

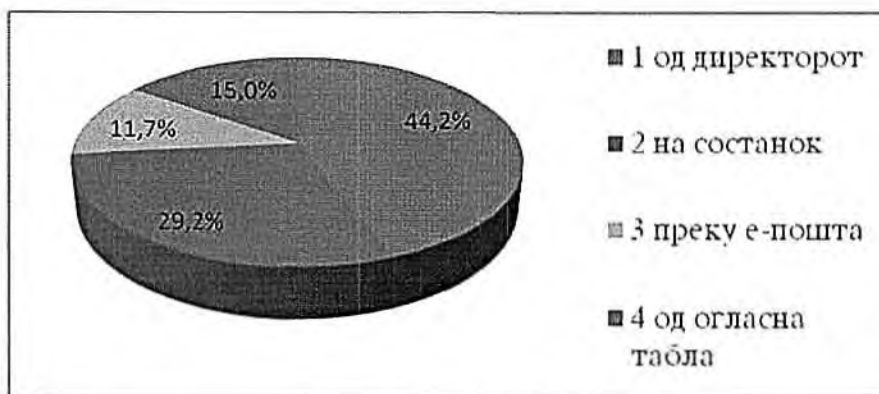
15. На прашањето, од кого најмногу ги примаат потребните информации, беа понудени следните категории на одговори:

- | | |
|------------------|---------------------|
| а) Од директорот | б) На состанок |
| в) Преку е-пошта | г) Од огласна табла |

Ги добивме следните резултати:

Табела бр.37 Одговори на воспитувачиите, во однос на тоа од којо најмногу ги примаат потребните информации

Воспитувачи		f	%
Категории на одговори	Од директорот	53	44,2
	На состанок	35	29,2
	Преку е-пошта	14	11,7
	Од огласна табла	18	15,0
	Вкупно	120	100,0



Слика бр.13 Одговори на воспитувачиите, во однос на тоа од којо најмногу ги примаат потребните информации

Од добиените податоци, може да се забележи дека 44,2% од воспитувачите, потребните информации ги примаат од директорот; 29,2% одговориле дека информациите ги добиваат на состанок; 15,0% од огласна табле и останатите 11,7% преку е-пошта. Според одговорите на воспитувачите, можеме да констатираме дека тоа што потребните информации ги примаат од директорот, ни покажува на квалитетно деловно комуницирање и меѓусебна соработка.

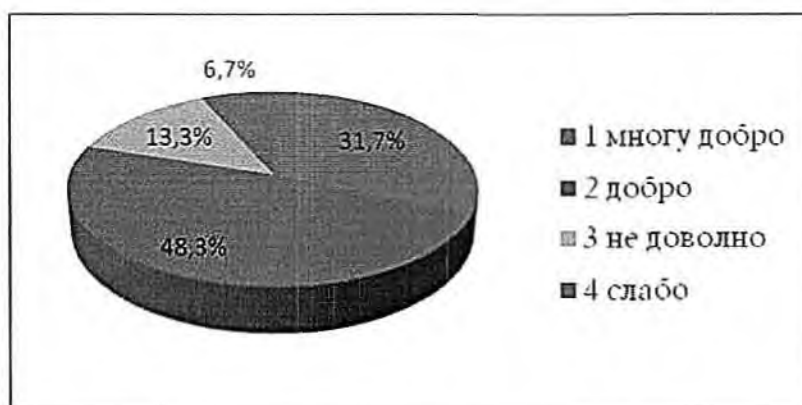
16. На прашањето, дали се запознаени на каков начин треба да комуницираат за разни ситуации со директорите, беа понудени следните категории на одговори:

- а) Многу добро б) Добро
 в) Не доволно г) Слабо

Ги добивме следните резултати:

Табела бр.38 Одговори на воспитувачиите, за тоа дали се запознаени на каков начин се должни (треба) да комуницираат за разни ситуации со директориите

Воспитувачи		f	%
Категории на одговори	Многу добро	38	31,7
	Добро	58	48,3
	Не доволно	16	13,3
	Слабо	8	6,7
	Вкупно	120	100,0



Слика бр.14 Одговори на воспитувачиите, за тоа дали се запознаени на каков начин се должни (треба) да комуницираат за разни ситуации со директориите

Според дадените податоци, 48,3% од воспитувачите се добро запознаени на каков начин треба да комуницираат со директорите; 31,7% се многу добро запознаени; 13,3% не доволно и останатите 6,7% одговориле дека се слабо запознаени за тоа на каков начин треба да комуницираат со директорите. Можеме да констатираме дека директорите и воспитувачите се добро запознаени на каков начин се должни (треба) да комуницираат меѓусебно, а тоа ни укажува дека обрнуваат внимание на потребата од деловно комуницирање.

17. На прашањето за тоа, кој предлог би го навеле за подобро деловно комуницирање со директорот, беа дадени следните категории на одговори:

а) Мотивираноста (на вработените) при комуницирањето

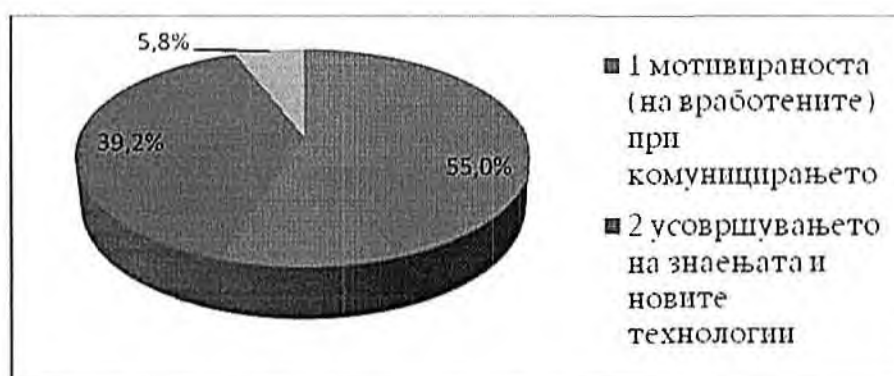
б) Усовршувањето на знаењата и новите технологии

в) Друго _____

Ги добивме следните резултати:

Табела бр.39 Одговори на воспитувачите за тоа, кој предлог би го навеле за подобро деловно комуницирање со директори

Воспитувачи		f	%
Категории на одговори	Мотивираноста (на вработените) при комуницирањето	66	55,0
	Усовршувањето на знаењата и новите технологии	47	39,2
	Друго	7	5,8
	Вкупно	120	100,0



Слика бр.15 Одговори на воспитувачите за тоа, кој предлог би го навеле за подобро деловно комуницирање со директори

Од добиените одговори на воспитувачите може да забележиме дека 55,0% од нив како предлог за подобро деловно комуницирање со директорите, ја навеле

мотивираноста; 39,2% сметаат дека усовршувањето на знаењата и новите технологии е поважно за подобро деловно комуницирање, а останатите 5,8% навеле друго. Според ова може да се констатира дека за разлика од директорите кои во поголем процент како предлог го одбраа усовршувањето на знаењата и новите технологии, воспитувачите одговорија дека мотивираноста (на вработените) е позначајна за подобро деловно комуницирање со директорот.

18. На прашањето, што доведува до слаба комуникација, помеѓу нив и директорот, беа дадени следните категории на одговори:

- а) Слаби меѓусебни односи
- б) Недоволното знаење за деловното комуницирање
- в) Слаба информираност
- г) Друго _____

Ги добивме следните резултати:

Табела бр.40 Одговори на воспитувачиите, во однос на што што доведува до слаба комуникација помеѓу нив и директориите

Воспитувачи		f	%
Категории на одговори	Слаби меѓусебни односи	1	0,8
	Недоволното знаење за деловното комуницирање	73	60,8
	Слаба информираност	39	32,5
	Друго	7	5,8
	Вкупно	120	100,0



Слика бр.16 Одговори на воспитувачите, во однос на тоа што доведува до слаба комуникација помеѓу нив и директориите

Од добиените податоци, може да забележиме дека 60,8% од воспитувачите сметаат дека недоволното знаење за деловното комуницирање доведува до слаба комуникација меѓу нив и директорот; 32,5% одговориле дека тоа е до слабата информираност; 0,8% сметаат дека е до слабите меѓусебни односи, а 5,8% одговориле со категоријата *друго*. Според ова, можеме да констатираме дека директорите и воспитувачите го делат истото мислење во однос на тоа дека недоволното знаење за деловното комуницирање доведува до меѓусебна слаба комуникација, по што можеме да кажеме дека се става голем акцент на знаењата и потребата за деловна комуникација.

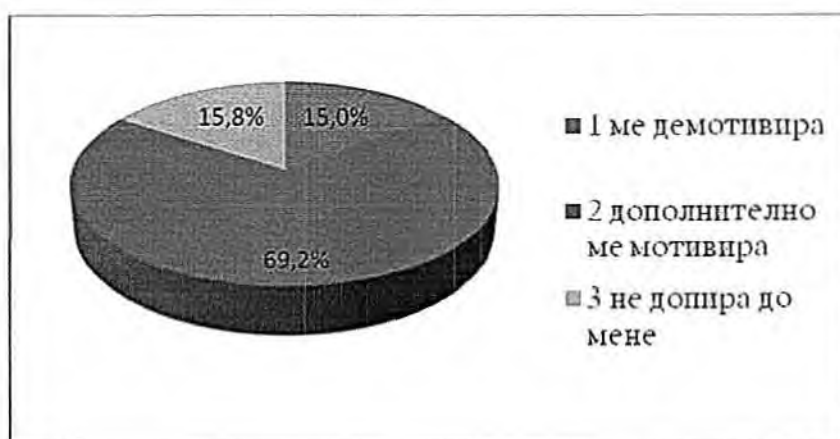
19. На прашањето, како критиката од директорот влијае на нив, беа понудени следните категории на одговори:

- а) Ме демотивира б) Дополнително ме мотивира
 в) Не допира до мене в) Друго _____

Ги добивме следните податоци:

Табела бр.41 Одговори на воспитувачите, за што како критиката од директорот влијае на нив

Воспитувачи		f	%
Категории на одговори	Ме демотивира	18	15,0
	Дополнително ме мотивира	83	69,2
	Не допира до мене	19	15,8
	Вкупно	120	100,0



Слика бр.17 Одговори на воспитувачите, за што како критиката од директорот влијае на нив

Според добиените одговори, 69,2% од вкупниот број на анкетираниите воспитувачи одговориле дека критиката од директорот дополнително ги мотивира; кај 15,8% од воспитувачите, критиката не допира до нив; и кај 15,0% критиката од директорите ги демотивира. Од добиените одговори може да се констатира дека критиката со директорите ја упатуваат кон воспитувачите и обратно, влијае позитивно на нивната работа и дополнително ги мотивира.

20. На прашањето, за што најчесто деловно комуницираат со директорите, беа дадени следните категории на одговори:

а) За лични потреби

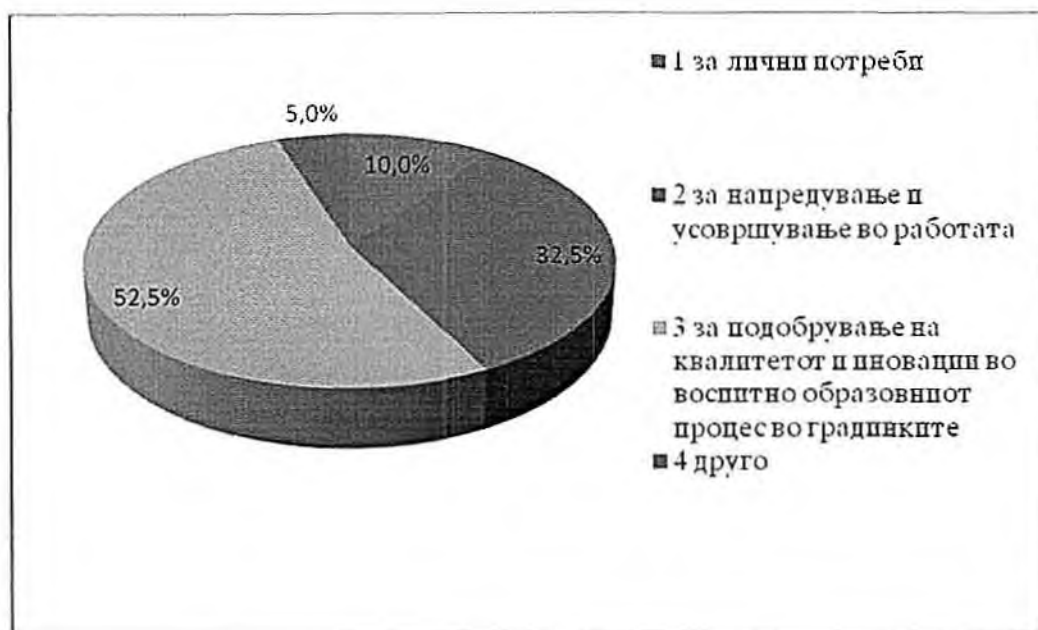
б) За напредување и усовршување во работата

в) За подобрување на квалитетот и иновации во воспитно-образовниот процес во градинките

г) Друго _____

Табела бр.42 Одговори на воспитувачиџе, во однос на штоа за што најчесто деловно комуницираат со директориџе

Воспитувачи		f	%
Категории на одговори	За лични потреби	12	10,0
	За напредување и усовршување во работата	39	32,5
	За подобрување на квалитетот и иновации во воспитно-образовниот процес во градинките	63	52,5
	Друго	6	5,0
	Вкупно	120	100,0



Слика бр.18 Одговори на воспитувачите, во однос на што најчесто деловно комуницираат со директорите

Според добиените податоци, може да забележиме дека 52,5% од воспитувачите најчесто деловно комуницираат со директорите за подобрување на квалитетот и иновациите во воспитно-образовниот процес; 32,5% од нив комуницираат за напредување и усовршување во работата; 10,0% за лични потреби и само 5,0% за друго. Од овие одговори може да се констатира дека исто како и директорите така и воспитувачите деловно комуницираат за подобрувањето на квалитетот и иновациите во воспитно образовниот процес во градинките, но исто така и добар процент од нив деловно комуницираат за напредување и усовршување во работата.

IV ДЕЛ

ЗАКЛУЧНИ СОЗНАНИЈА И КОНСТАТАЦИИ

1. Заклучоци од истражувањето

Со анкетирањето на директорите и воспитувачите, добивме податоци кои укажуваат на тоа дека деловната комуникација е неопходна и дека имаат потреба да се усовршуваат и да ги надградат своите знаења за деловното комуницирање.

Во овој дел ги коментираме резултатите од анкетирањето од аспект на поставените хипотези.

Како **прва** хипотеза во ова истражување беше: *Директорите и воспитувачите во градинките имаат позитивни ставови за потребата од усовршување во комуницирањето.* Оваа хипотеза е потврдена со добиените резултати од анкетниот прашалник за директорите и за воспитувачите. Една половина од анкетираниите директори и 59,2% од анкетираниите воспитувачи се согласуваат со тоа, дека кај нив постои потреба да се усовршуваат во деловното комуницирање, а 25,8% од воспитувачите потполно се согласуваат со тоа. Значи, тие имаат позитивни ставови за потребата од усовршување во комуницирањето. Хипотезата се потврдува, бидејќи и директорите и воспитувачите имаат исти ставови и покажуваат интерес за да се надградуваат и усовршуваат во деловното комуницирање.

Како **втора** хипотеза во ова истражување беше: *Директорите и воспитувачите имаат позитивен став за потребата од деловното комуницирање во градинките.* Оваа хипотеза е потврдена со фактот дека 5/6 од анкетираниите директори се согласуваат и потполно се согласуваат со тоа, дека воспитувачите имаат позитивен став за потребата од деловно комуницирање. Додека пак, 44,2% од воспитувачите, се согласуваат и 27,5% од нив потполно се согласуваат со тоа, дека директорот има позитивен став за потребата од деловно комуницирање. Според

добиените податоци може да дојдеме до заклучок дека директорите и воспитувачите имаат исти размислувања и позитивен став кога станува збор за потребата од деловно комуницирање.

Како **трета** хипотеза во ова истражување беше: *Постојат разлики во начинот на деловното комуницирање меѓу директорите и воспитувачите.* Наспроти очекувањето дека воспитувачите во поголем број ќе се изјаснат и согласат со тоа, дека постојат разлики во начинот на комуницирање меѓу нив и директорите, добивме резултати дека 55,0% од воспитувачите не се согласуваат со тоа, а само 12,5% се согласуваат дека меѓу нив постојат разлики во начинот на комуницирање со директорот. Додека, различно од нив се изјасниле анкетираниите директори. Пет од нив одговориле дека не се согласуваат и пет дека се согласуваат со тоа, дека постојат разлики во начинот на комуницирање меѓу нив и воспитувачите. Од овие резултати може да се констатира дека ова хипотеза не се потврдува.

Како **четврта** хипотеза во ова истражување беше: *Постојат недостатоци при размената на информации меѓу директорите и воспитувачите во деловната комуникација.* Наспроти очекувањето дека директорите и воспитувачите ќе се согласат со тоа, дека се согледуваат недостатоци во размената на информации помеѓу нив во деловната комуникација, добивме спротивен резултат, бидејќи 1/2 од директорите се изјасниле дека не се согласуваат, 1/3 дека не можат да се одлучат, а само 1/6 дека се согласуваат со тоа, дека согледуваат недостатоци во размената на информации помеѓу директорот и воспитувачите во деловното комуницирање. Слични податоци се добиени и кај воспитувачите, од кои 49,2% не се согласуваат, 23,3% воопшто не се согласуваат, а само 16,7% се согласуваат, со тоа дека има недостатоци во размената на информации при деловното комуницирање. Од ова може да заклучиме дека најголем број од директорите и најголем процент од воспитувачите се изјасниле дека не согледуваат недостатоци во размената на

информации помеѓу нив, во деловното комуницирање, па затоа може да констатираме дека ова хипотеза не се потврдува.

Како **петта** хипотеза во ова истражување беше: *Директорите и воспитувачите ја практикуваат невербалната комуникација во деловното комуницирање.*

Според добиените податоци, најголем број од анкетираниите директори се изјасниле дека се согласуваат со тоа дека се практикува невербалната комуникација помеѓу воспитувачите и директорите, а помал број од нив одговориле дека не можат да се одлучат. А пак, различно од директорите, кај воспитувачите 45,8% одговориле дека не се согласуваат дека се практикува невербалната комуникација и 24,2% од нив се изјасниле дека воопшто не се согласуваат. Врз основа на овие резултати, може да се констатира, дека при деловното комуницирање не се обрнува доволно внимание на невербалната комуникација, па со оглед на тоа оваа хипотеза не се потврдува.

Како **шеста** хипотеза во ова истражување беше: *Постојат разлики во деловното комуницирање меѓу директорите и воспитувачите со различно работно искуство.* Од добиените резултати може да се забележи дека 1/2 од анкетираниите директори се изјасниле дека се согласуваат и потполно се согласуваат со тоа, дека постои разлика во деловното комуницирање меѓу нив и воспитувачите со различно работно искуство, 1/4 се изјасниле дека не се согласуваат со тоа и 1/4 од нив одговориле дека не можат да се одлучат за ова прашање. Слично како директорите се изјасниле и воспитувачите. 65 или 54,2% од нив одговориле дека се согласуваат, 30 или 25,0% дека не се согласуваат и 25 или 20,8% дека не можат да се одлучат. Овие податоци покажуваат дека најголем број, односно процент, од анкетираниите директори и воспитувачи искажале мислење дека постои разлика во деловното комуницирање меѓу директорите и воспитувачите со различно работно

искуство. Во врска со ова прашање не постои разлика во искажаното мислење меѓу воспитувачите со различно работно искуство, што се констатира врз основа на добиената вредност на Хи-квадрат тестот, каја не е статистички значајна. Овие добисени резултати ја потврдуваат наведената хипотеза, дека постојат разлики во деловното комуницирање меѓу директорот и воспитувачите со различно работно искуство.

Како **седма** хипотеза во ова истражување беше: *Постојат разлики во ставовите и мислењата на воспитувачите со различна возраст за деловното комуницирање со директори.* Од добиените податоци се констатира дека 82 или 68,3% од анкетираниите воспитувачи се изјасниле дека постојат разлики во деловното комуницирање меѓу директорот и воспитувачите со различна возраст, 26 или 21,7% одговориле дека не се согласуваат со тоа и 12 или 10,0% одговориле дека не можат да се одлучат за ова прашање. Во однос на ова прашање не постои разлика во искажаното мислење меѓу воспитувачите со различна возраст. Ова се констатира врз основа на добиената вредност на Хи-квадрат тестот која не е статистички значајна. Врз основа на овој статистички показател може да се заклучи дека ова хипотеза не се потврдува.

Како **осма** хипотеза во ова истражување беше: *Директорите и воспитувачите во градинките имаат позитивно мислење во врска со нивното деловно комуницирање.* Според добиените податоци од анкетираниите директори, 1/2 од нив одговориле дека комуникацијата е многу добра, петмина одговориле дека е добра, а само еден од нив се изјаснил дека е задоволителна. Додека пак, од вкупниот број на анкетираниите воспитувачи, 30,0% одговориле дека комуникацијата е многу добра, 45,8% одговориле дека е добра, 20,0% дека е задоволителна, а само 4,2% дека меѓусебната комуникација е слаба. Од овие резултати може да се заклучи дека се потврдува ова хипотеза.

Како **девета** хипотеза во ова истражување беше: *Директорите и воспитувачите во градинките, имаат исти потреби во деловното комуницирање.*

Во врска со ова хипотеза се констатира дека 5 од анкетираниите директори се изјасниле дека тие најчесто деловно комуницираат со воспитувачите за унапредување и усовршување на работата, а 7 одговориле дека тоа го прават за подобрување на квалитетот и внесување на иновации во воспитно - образовниот процес во градинките. Исто така, и воспитувачите се изјасниле дека деловно комуницираат со директорот за слични потреби. 63 или 52,5% од воспитувачите се изјасниле дека најчесто деловно комуницираат со директорот за подобрување на квалитетот на воспитно - образовниот процес во градинките, 39 или 32,5% одговориле дека тоа го прават за унапредување на нивната работа, 12 или 10,0% одговориле дека комуницираат за лични потреби, а само 6 воспитувачи или 5,0% го дале одговорот *друго*. Од овие резултати може да се заклучи дека тие ја потврдуваат хипотезата дека, директорите и воспитувачите меѓусебно деловно комуницираат, главно, за исти потреби.

Според основните сознанија и констатации до кои дојдовме во проучувањето на деловната комуникација помеѓу директорот и воспитувачите во градинките, можеме да кажеме дека тие ја разбираат и применуваат деловната комуникација како процес во градинките кој придонесува за тимска работа, што им овозможува заедничко решавање на работните задачи и цели.

Од испитувањето на ставовите и мислењата на директорите за деловното комуницирање со воспитувачите во градинките, се констатира дека директорите:

- ги применуваат и поседуваат комуникациските вештини во пракса за: планирање, организирање, водење, истражување и евалвација; и имаат потреба да се усовршуваат во деловното комуницирање.

- ја практикуваат невербалната комуникација и ги толкуваат позите и гестовите кои се изразни средства на невербалната комуникација и сметаат дека вработените без проблем ја толкуваат невербалната порака која тие им ја испраќаат.
- согледуваат дека постои разлика во начинот на деловно комуницирање кај воспитувачите со различно работно искуство и различна хронолошка возраст.
- за подобро деловно комуницирање сметаат дека е важно усовршувањето на знаењата и новите технологии, и дека до слаба комуникација доведува недоволното знаење за деловното комуницирање.
- деловно комуницираат и се залагаат за подобрување на квалитетот и иновации во воспитно-образовниот процес во градинките.

Од испитувањето на ставовите и мислењата на воспитувачите за деловното комуницирање со директорите во градинките, се констатира дека воспитувачите:

- не ја практикуваат невербалната комуникација, и кај нив постои голема потреба да ги усовршуваат изразните средства на невербална комуникација, како и да се усовршуваат во деловното комуницирање.
- сметаат дека директорот правилно ја проценува пораката која му ја пренесуваат при комуницирањето, како и тоа дека е добар слушател и не упаѓа во збор.
- со помош на поранешното искуство и со користењето на меморијата ги разбираат пораките и донесуваат одлука (еволуативна комуникациска функција).

- исто како и директорите, така и воспитувачите сметаат дека постои разлика во начинот на деловно комуницирање кај директорот и воспитувачите со различна хронолошка возраст и со различно работно искуство,
- потребните информации најмногу ги примаат од директорот, и сметаат дека за подобра комуникација е важна мотивираноста на вработените при деловното комуницирање,
- како предлог за подобрување на деловната комуникација го сугестираат, организирањето и посетувањето на семинари и обука во деловното комуницирање, каде што ќе се надградуваат и усовршат во деловната комуникација со директорите во градинките.

Врз основа на изнесените теоретски сознанија и добиените податоци од истражувањето за деловната комуникација меѓу директорот и воспитувачите во градинките, како предлози и сугестии за подобрување на квалитетот и усовршување во деловната комуникација ќе наведеме дека треба воспитувачите да обрнат поголемо внимание на невербалната комуникација, да се усовршат во разбирањето на гестовите и мимиките, да користат литература за проучување на говорот на телото и толкување на симболите, со што би се надградиле и би биле поуспешни во деловното комуницирање со директорот. Директорот како успешен менаџер во воспитно-образовниот процес, треба да ги поттикнува, насочува и мотивира вработените во деловното комуницирање, од воспитувачите да бара одредена комуникативна компетентност, што значи способност за воспоставување и за одржување контакти со други луѓе во педагошкото општење. Директорите и воспитувачите треба да ја усвојат умешноста да влезат во улога на другиот субјект во комуникацијата и да ја развијат способноста за емоционална идентификација и емпатија, да се здобијат со знаења и искуство за правилна оцена и решавање на конфликтите што се јавуваат при деловното комуницирање.

Литература

1. Алексовски, С., Цветановиќ, В. (2002). *Култура на описување во педагошката и во деловната комуникација*. Штип: Педагошки факултет
2. Ангелоска-Галевска, Н. (1998). *Квалитативни истражувања во воспитанието и образованието*. Битола: Кирил Дандаро
3. Ангелоска-Галевска, Н. (2009). *Планирање на научното истражување - интeрен материјал за постдипломците од Менаџмент во образование и Менаџмент на човечки ресурси во општествениот дејност*. Скопје: Филозофски факултет
4. Андреја, Т. *Презентација и комуникација*, www.rec.org
5. Арсовска, Т. (1995). *Како до успешни деловни разговори*. Скопје: Феникс
6. Banjanin, M. (1999). *Efikasna poslovna komunikacija*. Beograd: Želnid
7. Berner, Č. (1996). *Majstorstvo komuniciranja*. Beograd: Dijada
8. Bratanić, M. (1993). *Mikropedagogija-interakcijski aspekt odgoja*. Zagreb: Školska knjiga
9. Bruce, T. (1987). *Early Childhood Education*. London: Hodder and Stoughton Educational
10. Буркарт, Р. (2000). *Наука за комуникацијата*. ПИК, Велико Търново
11. Бојчев, Д., Мојсов, А. (1996). *Деловна кореспонденција*. Скопје: Тив Ц.О
12. Bognar, L., Matijević, M. (1993). *Didaktika*. Zagreb: Školska knjiga.
13. Vasilevska-Saldzevska. (1979). *Kontinuiranost vaspitno-obrazovnog procesa i povezivanje predškolske ustanove i osnovne škole*. Predškolsko Dete br.4
14. Vasić, S. (1990). *Kultura govorne komunikacije*. Beograd: Prosveta

15. Vasić, S. (1991). *Vestina govorenja*. Beograd: Razvoj za obrazovanje učitelja
16. Велев, М. (2001). *Маркејџинџови комуникации*. Софиа: Софтред
17. Виготски, Л. С. (1988). *Говор и мислење*. Книга 1. (избор). Скопје: Просветно дело
18. Vilotijević, M. (2000). *Didaktika 1,2 i 3*. Beograd: Zavod za udzbenike i nastavna sredstva. Učiteljski fakultet
19. Vućenov, N. (1988). *Koraci ka savremenoj nastavi, usenju i ubzbeniku*. Beograd: Zavod za udbenike i nastavna sredstva
20. Wiley, T. G. & Wrigley, H.S (1987). *Комуницирање во реалној свет* (превод). Скопје: Институт за социолошки и политичко-правни истражувања
21. Gamage, Ph. (1997). *Early childhood education in the post modern world*. FACEI-kongressi, Oulu. Finland
22. Glasser, W. (1999). *Nastavnik u kvalitetnoj skoli*. Zagreb: EDUCA
23. Гювска, В. (2001). *Педагогическојо общуване*. Педагогика, Софиа: НИКС ПРИНТ
24. Гоцевски, Т. (2007). *Образовен менаџмент*. Скопје: Филозофски факултет
25. Дамовска, Л. (1997). *Хуманисџичка тенденџија - основа за иновирање и трансформирање на подсистемот на предучилишното воспитание и образование*. Скопје: Годишен зборник на Филозофски факултет. Книга 24 (50)
26. Дамовска, Л. (2001). *Компјутеризација на предучилишното основно воспитание и образование*. Скопје: Круг д.о.о.
27. Дамјановски, А. (1989). *Ученикот во наставајта*. Скопје: Просветно дело

28. **Димитрова, Г.** (1996). *Педагогическото общуване при възпитателния процес*. София: Веда Словена-ЖГ
29. **Ђорђевић, Ј.** (1981). *Savremena nastava, organizacija i oblici*. Beograd: Naučna knjiga
30. **Ђорђевић, Ј.** (1986). *Inovacije u nastavi*. Beograd: Institut za pedagoska istraživanja
31. **Dotlić, L.** (1989). *Neki metodički postupci za razvijanje uspešne komunikacije*. Novi Sad: Pedagoška stvarnost
32. **Ђинић, Е.** (1978). *Nauka o komuniciranju*. Beograd: Savremena administracija
33. **Društvena briga o predškolskoj deci.** (1982) CERI (OECD). Beograd: Zavod za udzbenike i nastavna sredstva
34. **Закон за изменување и дојолнување на законот за основно образование.** Службен весник на Р.Македонија, Скопје, 14.02.2011 бр.18
35. **Закон за предучилишно и основно воспитание и образование.**(1983). Службен весник на Р. Македонија, бр.19/83, 11/91, 40/91 (337-362)
36. **Закон за установите за предучилишно воспитание,** Службен весник на НРМ, бр.23/59 стр.282
37. **Zaporozec & Elkonjin** (1968). *Psihologija predškolskog deteta*. Beograd:Naučna knjiga
38. **Јакимов, С.** (1981). *Утицај неких вредносних ориентација на меѓуљудских односа и стваралачкото у васпитно образовним организацијама*. Настава и воспитание
39. **Јаниќијевић, Ј.** (2000). *Komunikacija i kultura*. Novi Sad: IK Zorana Stojanovica
40. **Камберски, К.** (2000). *Предучилишно и основно воспитание и образование (развој, состојби и перспективи)*. Скопје: Филозофски факултет

41. Камберски, К. (1994). *Од буквар до универзитетот*. Скопје: Просветно дело
42. Каменов, Е., Петров, Н. (1986). *Методика на воспитно образовна работа со децата од предучилишна возраст*. Скопје: Просветно дело
43. Каменов, Е. (1988). *Предучилишна педагогија 1 и 2*. Скопје: Просветно дело
44. Каменов, Е. (1995). *Модел основа програма воспитно образовно работа са предшколском децом*. Нови Сад: Отсек за педагогију, Филозофски факултет
45. Каменов, Е. (1993). *Перспективе образовања воспитача*. Зборник. Нови Сад: Виша школа за образовање васпитача, стр. 33-42
46. Каменов, Е. (1982). *Експериментални програм за рано образование*. Београд: Zavod za udzbenike i nastavna sredstva
47. Камчева-Лакипска, Б. (1992). *Самостојна работа на ученикот во настава*. Скопје: Гоце Делчев
48. *Концепција за деветгодишно основно воспитание и образование (2007)*- Скопје: МОН, Биро за развој на образование
49. Кралев, Т. (1995). *Основи на менаџментот*. Скопје: ЦИМ
50. Ljubljinska, A.A. (1966). *Razgovori s vaspitacem o razvitku deteta*. Београд: Научна knjiga
51. Лешковски, И. (2002). *Педагошки речник*. Скопје: Вековишнина
52. Marijanovic, S. (1973). *Teoriska i prakticna pitanja obrazovanja predškolske dece*. Београд: Predškolsko dete br.4
53. Mandić-Ševkušić, S. (1991). *Oblici verbalne komunikacije između učitelja i učenika*. Zbornik 23, Instituta za pedagoška istraživanja, Београд: Prosveta
54. Mandić, T. (1995). *Komunikologija*. Београд: Grmeč

55. Марковиќ, М. (2000). *Пословна комуникација*. Београд: Клио
56. Марковиќ, М. (2003). *Пословна комуникација са пословним бонитоном*. Београд: Клио
57. Martincic, T. (1994). *Postmoderna, svakidašnjica, komunikacija*. Opatija: Naklada Benja
58. Мijatовиќ, А. (2000). *Leksikon temeljnih pedagogijskih pojmova*. Zagreb: Edip
59. Мицковиќ, Н. (1992). *Современи теекови на научно истражувачката работа во педагошката работа*. Скопје: Просветно дело
60. Mozina, S. et al. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: MA-TISK
61. Мужиќ, В. (1976). *Odgojno-obrazovna komunikacija, 1946-1976-2006*, Pedagoški rad, Zagreb br.9-10
62. Mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/poslovanje/komunikacija-na-delovnem-mestu
63. Nauheim, F. (1995). *Delovni pisma*. Skopje: Akademik
64. Neill, S. (1994). *Neverbalna komunikacija u razredu*. Educa, Zagreb
65. Pease, A. (1991). *Govor tijela*. Ljubljana, Zagreb: Založba Mladinska knjiga
66. *Pedagoška enciklopedija I i II*. (1989). Zagreb: Školska knjiga
67. *Pedagoški rečnik*. (1967). Beograd: Zavod za izdavanje
68. Петковски, К. (2000). *Водсвојта и ефективната комуникација*. Битола: Киро Дандаро
69. Петковски, К., Алексова, М. (2004). *Водење на динамично училиште*. Скопје: Биро за развој на образованието
70. Петковски, К., Јанкуловска, П. (2006). *Деловно комуницирање - уметност во комуникацијата*. Битола: Киро Дандаро

71. Pijaže., Inhelder, B. (1986). *Intelektualni razvoj deteta*. Beograd: Zavod za udbenike i nastavna sredstva
72. Пленовиќ, М. (1991). *Пословна комуниколоџија*. Загреб: НИП "Алинеа"
73. Пранговска, Л. (1998). *Деловно однесување: култура, комуникација, однесување*. Охрид: Факултет за туризам и угостителство, центар за научно-истражувачка работа
74. Програма за воспитно образовна работа во детските градинки. (1969) Скопје: Републички завод за унапредување на школството
75. Програма за воспитно образовна дејност во предучилишното воспитание и образование. (1982) Скопје: Републички СИЗ за унапредување на воспитанието и образованието
76. Pesic, M. (1987). *Vrednovanje predškolskih vaspitnih programa*. Beograd: Zavod za udzbenike i nastavna sredstva
77. Potkonjak, N., Đorđević, J. (1988). *Pedagogija*. Beograd: Zavod za udzbenike i nastavna sredstva
78. Potkonjak, N. (1982). *Metodoloski problem sistemnih proučavanja u pedagogiji*. Beograd: Nastava i vaspitanje
79. Работна група: Киранџиска, С., Самарџиска-Папова, Љ., Шеху, Ф. Дамовска, Л., Атанасовска, Т. (2005) *Програма и развој на предучилишното воспитание и образование*. Скопје: Министерство за труд и социјална политика
80. Рот, Н. (1982). *Знакови и значење*. НОЛИТ, Београд
81. Reardon, K. K. (1998). *Interpersonalna komunikacija*. Zagreb: Alinea
82. Robinson, D. (2000). *Poslovni bonton*. Beograd: Grmec

83. Rot, N. (1995). *Znakovi i znacjenja, Verbalna i neverbalna komunikacija*, Beograd: Nolit
84. Салциевска, С. (1988). *Четириесет години предучилишни воспитание и образован во СР Македонија*. Скопје: Заедница на предучилишни организации на СРМ
85. Stevanovic, M. (1992). *Ravnatelj/Direktor i pedagog u vrticu i skoli*. Pula: Promograf
86. Stefanović, M. (2001). *Didaktika*. Rijeka: Express digitalni tisak
87. Todorovic, A. (1974). *Sociologija masovnih komunikacija: predmet i odnos prema drugim sociološkim disciplinama*. Niš: Gradina
88. Furlan, I. (1967). *Učenje kao komunikacija*. PKZ, Zagreb
89. Цветанович, В. (2001). *Пиџања у интерактивном комуницирању*. Сп. Директор школе, Београд бр.1
90. Цветковић, Р. (1987). *Остваривање комуникације у процесу наставе и учења*. Сп. Наставе и васпитање, Београд бр.1-2
91. <http://gramosli.blogspot.com/2007/04/blog-post.html>
92. <http://www.vanderbit.edu/Peabody/family-school/>
93. <http://en.wikipedia.org/wiki/Communication>
94. www.idebate.org;
95. <http://denar.mk/14131/kariera/pravila-za-delovna-komunikacija>.

Прилози

Анкетен лист за воспитувачи

Цел на ова истражување е анкета со воспитувачите, која ќе помогне за добивање на нови сознанија, мислења и предлози во однос на деловното комуницирање со директорите на градинките. Сите одговори се анонимни и ќе се користат само за целите на ова истражување. Ве молиме да одговорите на следните прашања оценувајќи ја вашата согласност според следната скала:

Согласност:

1 -воопшто не се согласувам

2 -не се согласувам

3 -не можам да се одлучам

4 -се согласувам

5 -потполно се согласувам

Општи податоци за воспитувачите	
Пол	а) машки б) женски
Возраст	а) помалку од 35 б) од 35 до 45 в) над 45 год.
Работно искуство (стаж)	а) до 5 год. б) од 5 до 15 год. в) над 15 год.

Забележете со "x" во кој степен се согласувате со следниот исказ	согласност				
	1	2	3	4	5
1. Постои голема потреба да се усовршувате во деловното комуницирање.					
2. Согледувате дека постојат разлики во начинот на комуницирање помеѓу вас и директорот.					
3. Постојат неправилности и недостатоци во размената на информации помеѓу вас и директорот.					
4. Се практикува невербалната комуникација помеѓу вас и директорот.					
5. Директорот има позитивен став за потребата од деловна комуникација со воспитувачите.					
6. Директорот упаѓа во збор и не се воздржува од коментари додека вие зборувате.					
7. Често се случува директорот погрешно да ја процени пораката, која сакате да му ја пренесете во комуницирањето.					
8. Кога комуницирате директорот не ве гледа во очи, туку обрнува повеќе внимание на предметите околу себе.					
9. Со помош на поранешното искуство, донесувате некоја одлука на работното место.					
10. Лесно ја разбирате содржината на пораката која ви ја пренесува директорот.					
11. Постои разлика во деловното комуницирање помеѓу директорот и воспитувачите со различно работно искуство.					
12. Постојат разлики во ставовите и мислењата кај воспитувачите со различна возраст во врска со деловното комуницирање со директорот.					

13. Каква е според ваше мислење комуникацијата помеѓу вас и директорот? (заокружете 1 одговор)	а) многу добра в) задоволителна	б) добра г) слаба
14. На каков начин најчесто комуницирате меѓу себе (со директорите)?	а) преку е-пошта г) очи во очи	б) по телефон в) состанок
15. Од кого најмногу ги примате потребните информации?	а) од директорот в) преку е-пошта	б) на состанок в) од огласна табла
16. Дали сте запознаени на каков начин сте должни(треба) да комуницирате за разни ситуации со директорот?	а) многу добро в) не доволно	б) добро в) слабо
17. Кој предлог би го навеле за подобро деловно комуницирање помеѓу вас и директорот?	а) мотивираноста (на вработените) при комуницирањето б) усовршувањето на знаењата и новите технологии в) друго _____	
18. Што доведува до слаба комуникација меѓу вас и директорот?	а) слаби меѓусебни односи б) недоволното знаење за деловното комуницирање в) слаба информираност г) друго _____	
19. Како критиката од директорот влијае на вас?	а) ме демотивира б) дополнително ме мотивира в) не допира до мене г) друго _____	
20. За што најчесто деловно комуницирате со директорот?	а) за лични потреби б) за напредување и усовршување во работата в) за подобрување на квалитетот и иновации во воспитно образовниот процес во градинките г) друго _____	

Ако имате било каква сугестија, предлог или мислење за подобрување на деловната комуникација. Ве молам наведете ги:

Ви благодарам на посветеното време

Анкетен лист за директори

Цел на ова истражување е анкета со директорите, која ќе помогне за добивање на нови сознанија, мислења и предлози во однос на деловното комуницирање со воспитувачите во градинките. Сите одговори се анонимни и ќе се користат само за целите на ова истражување. Ве молиме да одговорите на следните прашања оценувајќи ја вашата согласност според следната скала:

Согласност:

1 -воопшто не се согласувам

2 -не се согласувам

3 -не можам да се одлучам

4 -се согласувам

5 -потполно се согласувам

Општи податоци за директорот	
Пол	б) машки б) женски
Возраст	б) помалку од 35 б) од 35 до 45 в) над 45 год.
Работно искуство (стаж)	б) до 5 год. б) од 5 до 15 год. в) над 15 год.

<i>Забележете со "x" во кој степен се согласувате со следниите искази</i>	согласност				
	1	2	3	4	5
1. Постои голема потреба да се усовршувате во деловното комуницирање.					
2. Согледувате дека постојат разлики во начинот на комуницирање помеѓу вас и воспитувачите.					
3. Постојат неправилности и недостатоци во размената на информации помеѓу вас и воспитувачите.					
4. Се практикува невербалната комуникација помеѓу вас и воспитувачите.					
5. Воспитувачите имаат позитивен став за потребата од деловна комуникација со директорот.					
6. Воспитувачите без проблем ја толкуваат невербалната порака која им ја пренесувате во комуницирањето.					
7. Воспитувачите ви ги соопштуваат фактите и информациите кои им се потребни за да напредуваат во работата.					
8. Лесно ја разбирате содржината на пораката која ви ја пренесуваат воспитувачите.					
9. Воспитувачите ја познаваат добро материјата за која зборуваат.					
10. Мислите на тоа што се зборува пред и додека зборувате со воспитувачите.					
11. Постои разлика во деловното комуницирање помеѓу вас и воспитувачите со различно работно искуство?					
12. Постојат разлики во ставовите и мислењата кај воспитувачите со различна возраст во врска со деловното комуницирање со вас.					

13. Каква е според ваше мислење комуникацијата помеѓу вас и воспитувачите? (заокружете 1 одговор)	а) многу добра в) задоволителна	б) добра г) слаба
14. На каков начин најчесто комуницирате меѓу себе (со вработените)?	а) преку е-пошта г) очи во очи	б) по телефон в) состанок
15. Од кого најмногу ги примате потребните информации?	а) од интернет в) преку е-пошта	б) на состанок в) од семинари
16. Дали сте запознаени на каков начин сте должни(треба) да комуницирате за разни ситуации со воспитувачите?	а) многу добро в) не доволно	б) добро в) слабо
17. Кој предлог би го навеле за подобро деловно комуницирање помеѓу вас и воспитувачите?	а) мотивираноста (на вработените) при комуницирањето б) усовршувањето на знаењата и новите технологии в) друго _____	
18. Што доведува до слаба комуникација меѓу вас и воспитувачите?	а) слаби меѓусебни односи б) недоволното знаење за деловното комуницирање в) слаба информираност г) друго _____	
19. Како критиката од воспитувачите влијае на вас?	а) ме демотивира б) дополнително ме мотивира в) не допира до мене г) друго _____	
20. За што најчесто деловно комуницирате со воспитувачите?	а) за лични потреби б) за напредување и усовршување во работата в) за подобрување на квалитетот и иновации во воспитно образовниот процес во градинките г) друго _____	

Ако имате било каква сугестија, предлог или мислење за подобрување на деловната комуникација. Ве молам наведете ги:

Ви благодарам на посветеното време