



УНИВЕРЗИТЕТ “ Св. КИРИЛ И МЕТОДИЈ ” - СКОПЈЕ  
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ – СКОПЈЕ

ЗНАЧЕЊЕТО НА КОМУНИЦИРАЊЕТО И ИНФОРМИРАЊЕТО ВО  
ТРГОВСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

- МАГИСТЕРСКИ ТРУД -

Ментор:

Проф. Д-р Милева Ѓуровска

Кандидат:

Елена Ангелова-Китановска

Скопје, 2012

## СОДРЖИНА:

### АПСТРАКТ

### ВОВЕД

#### I. ГЛАВА - ПОИМ И ВИДОВИ КОМУНИКАЦИЈА

1.1	Значењето на информирањето во организацијата.....	10
1.2	Значењето на комуникациите на менаџерите.....	12
1.3	Процес на комуникацијата.....	15
1.4	Комуникациски вештини.....	16
1.5	Основни комуникациски фактори.....	19
1.6	Комуникациски канали.....	19
1.6.1	Димензии на комуникацискиот канал .....	20
1.7	Социјална перцепција во комуникацијата.....	22
1.8	Важноста на ефективната комуникација.....	24

#### II. ГЛАВА - ПОИМ И ВИДОВИ КОМУНИКАЦИЈА

2.1	Интраперсонална комуникација.....	29
2.2	Интерперсонална комуникација.....	30
2.3	Групно комуницирање .....	31
2.4	Масовно комуницирање.....	32
2.5	Поим за невербална комуникација.....	34
2.5.1	Историја на невербалната комуникација.....	36
2.5.2	Аспекти на невербалната комуникација.....	39
2.6	Вербална комуникација.....	41
2.6.1	Интерперсонална комуникација – етичкото однесување во интерперсоналната деловна комуникација.....	42
2.7	Важноста на деловното комуницирање за организацијата.....	44
2.8	Значењето на етиката во деловното комуницирање.....	47
2.9	Етичка димензија во организациската комуникација.....	48
2.10	Застапеноста на етиката во јавните служби.....	49

### III. ГЛАВА - КОМУНИКАЦИЈА ВО ОРГАНИЗАЦИЈА

3. Форми на комуникацијата во организацијата.....	53
3.1 Интерперсонална комуникација.....	53
3.1.1 Усна комуникација.....	53
3.1.2 Писмена комуникација.....	54
3.1.3 Избор на вистинската форма.....	55
3.2 Мрежи за комуникација.....	56
3.2.1 Комуникација во мрежи.....	56
3.2.2 Организациски мрежи за комуникација.....	60
3.2.3 Надворешни мрежи.....	61
3.3 Организациона комуникација.....	62
3.3.1 Вертикална.....	62
3.3.2 Хоризонтална .....	65
4. Неформална комуникација во организација.....	65
4.1 Озборување.....	65
4.2 Менаџмент со рашетување.....	67
4.3 Невербална комуникација.....	68
5. Управување со организациската комуникација.....	69
5.1 Пречки во комуникацијата.....	70
5.1.1 Индивидуални .....	70
5.1.2 Организациски.....	71
5.2 Подобрување на ефективоста на комуникацијата.....	72
5.2.1 Лични вештини.....	72
5.2.2 Организациски вештини.....	74

### IV. ГЛАВА – ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ ЗА КОМУНИКАЦИЈАТА ВО „ТИНЕКС МТ ДООЕЛ” СКОПЈЕ

Вовед.....	76
Резултати од истражувањето.....	78
Заклучни согледувања.....	94
Препораки.....	94
ЗАКЛУЧОК.....	96
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....	100
ПРИЛОГ 1.....	102

## АПСТРАКТ

Комуникацијата е од суштинско значење за внатрешното функционирање на организацијата бидејќи ги поврзува сите останати функции на управувањето. Од гледна точка на комуницирањето на ниво на организацијата, многу е значајно прашањето на повратната врска. Тоа впрочем е мерка за квалитетот на комуницирањето.

Кога станува збор за комуницирањето во организацијата често се напоменува дека тоа од една страна може да биде причина за сите проблеми кои се појавуваат во организацијата, а од друга страна како универзален начин за решавање на сите проблеми. Имено, не е тешко да се комуницира во организацијата, бидејќи постојат развиени механизми на соопштување на одредена порака, односно информација. Сепак ние како еден дел од самата организација, при тоа треба да внимаваме пораката да биде соопштена на вистински начин за да биде разбрана во вистинската смисла и само тогаш ќе успееме во спроведување на успешната комуникацијата.

**КЛУЧНИ ЗБОРОВИ:** информација, однос, релација, врска, вештина, организација.



## **ABSTRACT**

Communication is essential for the internal functioning of the organization as it connects all other management functions. From the point of communicating on organization level is also very important the issue of feedback. Actually, that is a measure of the quality of communication.

When it comes to communicating in an organization is often mentioned that one side can be the cause of all the problems that occur in the organization, on the other hand as a universal way to solve all problems. Namely, it is difficult to communicate in the organization, because there are mechanisms developed communication of a specific message or information. Yet we as a part of the organization, and it should pay attention to the message being communicated in the right way to be understood in the proper sense, and only then will we succeed in implementing successful communication.

**KEY WORDS:** Information, relation, relationship, skill, organization.

## ВОВЕД

Комуникацијата постои од почетокот на создавањето на светот. Благодарение на неа и змијата успеала да ја убеди Ева да му понуди на Адам од забранетото овошје.

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 ги користиме сите можни начини на учење, односно набљудуваме, слушаме, читаме, пишуваме. Една од целите на учењето претставува успешната комуникација. Но, самото учење не е доволно за остварување на успешна комуникација. Многумина, цел живот останале на ниво на неразвиени вештини за комуницирање што води потекло уште од детството. Тоа може да се должи на различни причини. Една од причините претставува губењето на интересот за усовршување на комуникацијата. Меѓутоа, 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.

Една од основните потреби на човекот за нормално однесување во својата средина, секако е потребата од комуницирање.

Процесот на комуницирање егзистира во секоја пора на човековото делување и живеење, па согласно тоа, кога се зборува за комуницирање, неодминливо се наметнува тој ист процес и во организираната активност на човекот во системот на неговото организирано работење, како во рамките на организацијата, така и надвор од тие рамки кон средината што го опкружува.

Со сигурност се вели дека поимот комуникација е општ и универзален поим. Така и неговиот третман може да се набљудува од различни аспекти. Комуникацијата е процес, дејство, слободно речено сценско (драмско), бидејќи за неа се потребни најмалку двајца.

Постојат повеќе начини на комуницирање. Добрата комуникација е особено важен фактор за успехот во човековото делување. Без разлика колку некој е подготвен за некоја тема, или пак е најголемиот иноватор, ако нема способност тоа да го пренесе

на околината, да го објасни со зборови, или да го напише во логичен континуиран текст, од “силните” дарби и таленти нема да има никаква полза. Недостатокот на добрата и ефективна комуникација не се чувствува никаде толку, како на работно место (Маркхам У ; 1999: 69). За ефикасно организирање и управување на кои било работни активности ефективната комуникација е од голема важност. Сите ние меѓусебно комуницираме. Лошата комуникација често се реперкуира како причина за нешто, што “наопаку тргнало” без разлика дали тоа било на работно место или во семејството.

Поимот комуникација е општ и универзален. Неговиот третман може да се набљудува од различни аспекти. Комуникацијата е процес, дејство, сценско или драмско - потребни се најмалку двајца.

Разменување/давање и примање информации, факти, мислење, ставови и чувства вака би можела да биде една од многуте дефиниции за комуникацијата.

Таа е како мало сценско дело, кое претпочита најмалку 2 актера: испраќач и примач на пораки. Притоа пораките кои ги испраќаме треба да бидат јасни, точни, концизни и разбирливи за оној на кому се упатени. А тој, очекувате да реагира на вашата порака. Пораките не се артикулираат само вербално. Во процесот, освен со зборовите, учествувате со сета ваша појава.

Читањето не е едноставен процес на декодирање на напишаното или доозначувањето на зборови кон одредени поими. Читањето е процес на добивање сознание од текст со употреба на стратегии и вештини кои им се достапни на многу од нас. Големо внимание треба да се посвети и на значењето на пишуваниот јазик и стилот на испраќачот.

Говорната комуникација е важна не само во секојдневното, туку и во деловното комуницирање. Успехот на говорната комуникација во голема мерка зависи од тоа колку се внимава на нејзините елементи: брзина на говорење, изборот на зборови, темпото на зборување итн.

При говорната комуникација треба да се внимава на тоа како кажаното звучи. Да се внимава на тонот и јачина на гласот (дали се зборува доволно, премногу гласно, тивко, дали тонот е налутен, нервозен, монотон).

Говорот на телото е битен елемент во остварување на успешна комуникација, и е важен исто колку и говорниот јазик. Тој претставува природна реакција и е составен дел од секоја конверзација, а како таков е многу ефектна форма на комуницирање.

Во дефинирањето на поимот комуникација се вели: “Комуникацијата е процес преку кој менаџерот ги остварува сите свои функции-планирање, организирање, (рако)водење, контролирање и мотивирање.” Менаџерот водач мора да создаде

меѓусебно почитување кај своите соработници и следбеници. Менаџерот треба во комуницирањето со своите вработени да се придржува до следното правило” зборувај 20% од времето, а слушај 80%. Вештите менаџери сигурно ги препознаваат целите на својата секојдневна комуникација. Меѓу бројните ќе споменеме дека тие треба да ги користат формалните комуникации внатре во работната организација, како: состаноците, извештаите, советувањата, координативните средби, како по вертикала нагоре и надолу, така и по хоризинтала; потоа неформалните консултации, совети, предлози, обраќања од вработените, разговори во време на паузи.

Постојат ситуации кога станува збор за неуспешна комуникација. Проблемите се појавуваат кога испраќачот и примачот се неспособни да ги надминат комуникациските бариери.

Еден водач колку е посвесен за различноста на бариерите, толку е подобар комуникатор.

Како резултат на лоша комуникација се јавуваат конфликти, заради различни очекувања, интереси, желби, амбиции. Многу конфликтни ситуации во работата можат да бидат заобиколени и избегнати, ако луѓето знаат подобри начини на меѓусебно комуницирање.

Конверзацијата или умешноста за спонтаност во разговорот со некоја личност или група на луѓе е како играње карти, возење кола или водење на сопствена продавница. Покрај природната надареност, потребно е да се работи на вештината за говорење и таа постојано се развива. Работата и тренингот е она што талентот го претвора во вештина.

Комуникацијата не е едносмерна акција, секогаш имаме реакција (повратна информација) од примачот на пораката. Таа е одговор до испраќачот за тоа, дека е пораката примена и разбрана.

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. Неразвиените вештини за комуникација мошне негативно се одразуваат во сферата на деловното комуницирање. Ако не сте ефективен комуникатор дома, ако не умеете да разговарате со пријателите, ќе бидете оквалификуван како „тежок“, неразбран човек и нема да имате многу пријатели. Но, ако не умеете да комуницирате во деловниот живот, тогаш како последица се појавува исклучување од деловните активности, стагнација на професионален план, па дури и ризик да се загуби работното место.

Во нашата средина и во практиката на менаџментот на човечки ресурси, организациската комуникација не е доволно развиена. Тоа особено се однесува на способностите на менаџерите да практикуваат адекватна комуникација, како и одржување на комуникацијата на солидно ниво, а со тоа и поефикасна и ефективна работа како и остварување на повисоко ниво на поистоветување на луѓето со организацијата.

Недостигот на комуницирањето, или лошото комуницирање, сигурно дека негативно ќе се одрази и во менаџментот. Лошата комуникација претставува предуслов за лошо планирање, криво одлучување, недоволно организирање, недоследно раководење и површна контрола. А сето тоа имплицира брз неуспех.



# I. ГЛАВА - ПОИМ И ВИДОВИ КОМУНИКАЦИЈА

## 1.1 Значењето на информирањето во организацијата

Комуникацијата е од суштинско 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 ефикасен 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 во организациите, исто така, мошне значајно е прашањето на повратната врска. Тоа впрочем е мерка за квалитетот на комуницирањето.

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 искуството на претходната. Непотребно ќе се троши време за минување на истиот пат на учење на исти работи, а напредокот би изостанувал. Без комуникација 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 е интеракција во која се разменуваат информации. Комуникацијата е специфично однесување меѓу поединци коишто воспоставуваат определена врска. Таа е меѓусебно дејствување при што поединците кои разменуваат информации го минуваат своето дејствување. Комуникацијата се остварува со помош на знаци. Таа секогаш е однос меѓу (најмалку две) единки кои воспоставуваат меѓусебна врска (линеарна, повратна). Според тоа, комуникацијата е секогаш

интеракција (меѓусебно/взаемно дејствување) во која се менува (се развива) односот меѓу единките, се влијае врз нивното однесување и се создава и/или се чува, се пренесува и/или се разменува информација. Во комуникацијата се употребува и/или се остварува (се создава), се ослободува и/или се добива енергија. Комуникацијата секогаш подразбира релација, интеракција, информација и енергија. Со други зборови: *Нема комуникација без релација; нема релација без интеракција; нема интеракција без информација; нема информација без енергија;*

Комуникацијата подразбира:

- **релација** заснована врз воспоставена врска меѓу учествувачите во комуникацијата (комуникаторите);
- **интеракција** заснована врз воспоставеното дејство со помош на знаци кое предизвикува развој (промена) на релација меѓу учествувачите и на нивното понатамошно однесување;
- **информација** заснована врз збир од податоци/соопштенија кои ги определуваат релациите и интеракциите меѓу учествувачите;
- **енергија** заснована врз взаемно условена активност на учествувачите во комуникацијата.

Со други зборови: *Комуникацијата подразбира релација; релацијата подразбира интеракција; интеракцијата подразбира информација; информацијата подразбира енергија.*

Комуникацијата е интеракција во која се разменува (пренесува) информација преку енергија. Комуникацијата е интеракција во која се разменува (пренесува) информација. Комуникацијата е размена на информација. Во најширока смисла, комуникацијата е форма на заедничко постоење на сите појави (и содржина на сите процеси/дејства/активности) во реалноста. Таа опфаќа меѓусебно дејствување на сите појави на реалноста, на живиот и неживиот свет (на живите суштества и околната средина), т.е. на живите суштества, природата и машините.<sup>1</sup>

Хенри Минзберг е само еден од многубројните автори кој своето внимание го има насочено кон комуникациите во организацијата, па според него таа претставуваат еден вид на "масло за подмачкување" на деловите од кои се состои организацијата.<sup>2</sup> Во тејлористички тип организации, во кои работните задачи на работниците и управувачите се однапред определени и дефинирани, информирањето и

<sup>1</sup> Димитар Пандев, Основни поими на науката за јазикот, Филолошки факултет, Скопје, 2006.

<sup>2</sup> Гарнет Доунс, Ценифер Џорџ и Чарлс Хил, Современ менаџмент, Глобал комуникации, Скопје, 2008, стр.22



комуницирањето е сведено на минимум. Од друга страна, во современата организација постои развој на комуникацијата меѓу сите вработени во организацијата и развој на тој процес.

Иако во последниве 25 години имаше експлозија на новата комуникациска технологија, сепак современите типови на организација не се карактеризираат само со примената на новите информациски и комуникациски технологии, туку и по новиот вид на рационалност кој во нив се развива како, на пример, работа во екипи, проекти, партиципација на вработените во донесување одлуки и сл.

Кога станува збор за комуницирањето во организацијата често се напоменува дека тоа од една страна може да биде причина за сите проблеми кои се појавуваат во организацијата, а од друга страна како универзален начин за решавање на сите проблеми. Имено, не е тешко да се комуницира во организацијата бидејќи постојат развиени механизми на соопштување на одредена порака, односно информација. Сепак ние како еден дел од самата организација, при тоа треба да се внимаваме пораката да биде соопштена на вистински начин за да биде разбрана во вистинската смисла и само тогаш ќе успееме во спроведување на успешната комуникацијата.

## **1.2 Значењето на комуникациите на менаџерите**

Комуникацијата претставува една од најосновните функции на организацијата, или на кој било бизнис, при што нејзината важност не може доволно да се нагласи. Таа е процес кој овозможува пренос на информациите, плановите, ставовите и идеите помеѓу различните делови на организацијата. Односите помеѓу луѓето не се можни без комуникација, па затоа ефикасната комуникацијата е неопходен дел, како помеѓу човечките односи така помеѓу и успешниот бизнис.

Па според тоа ако се земе во предвид важноста и сеприсутноста на комуникацијата во организациите, неопходно е како менаџерите да научат како да управуваат со процесите на комуникацијата. Треба да разберат како максимално да ги искористат придонесите на комуникацијата, а можните проблеми да ги сведат на минимум.

Организацијата неможе да постои без луѓе, а односот помеѓу луѓето неможе да постои без комуникација. Сите организации се создадени и организирани по пат на комуникациските процеси кои ги одржува луѓето кои меѓусебно комуницираат. Луѓето мораат да комуницираат за да можат да се организираат, па според тоа тие

комуницираат за да можат да се кординираат и да можат да ги контролираат своите активности. Комуникацијата претставува процес во кој информациите и разбирањата се пренесуваат од една личност до друга.

Значењето на комуникацијата за менаџерот е очигледна со оглед на тоа што голем дел од своето време менаџерот го троши за комуницирање. Комуникацијата го подигнува моралот со тоа што луѓето се информирани, или им обезбедува на менаџерите информации што им се потребни за подобро однесување на одлуки и го олеснува координирањето меѓу членовите на целата организација.

Оттука произлегува фактот дека комуникацијата е средство со кое што се убедуваат, информираат, мотивираат и водат поединците спрема групната цел. Според тоа, анализата на комуникацијата во организацијата е од особена важност.

Гледано од аспект на комуникациските вештини и способности, во сите облици на комуницирање потребни се способност и вештина за комуницирање на субјектите во комуникацискиот процес. Способноста за комуницирање е условена од збирот на релевантните индивидуално-психолошки карактеристики. Вештината на комуницирање како надградба на индивидуалните способности се стекнува со учење. Ефективноста на комуницирањето не зависи само од способноста и од вештината на комуницирањето. Таа, во иста мерка, е условена и од карактеристиките на пораката: содржајност, уверливост, емоционален набој итн. Притоа треба да имаме во предвид дека комуникациските вештини треба да ги разгледаме од два аспекти и тоа дека менаџерите се јавуваат како испраќачи на пораката и како примачи на пораката. Кога зборуваме за тоа дека менаџерот се јавува во улога на испраќач на пораката, тој треба да поседува менаџерски вештини со кои: пораките да ги испраќа јасно и целосно, да користи симболи кои примачот ги разбира, да избира соодветни медиуми на пораката и медиуми кои го надгледуваат примачот, да биде во можност да одбегнува филтрирање и искривување на информациите, да вклучува механизми за повратна порака и да обезбедува точни информации. Меѓутоа кога менаџерот се јавува во улога на примач, тој треба да посвети внимание на соговорникот за да може да ја разбере суштината на пораката, во истовреме да биде и добар слушател и се разбира да бидат недвосмислени.

Во текот на еден вообичаен работен ден, менаџерот присуствува на состаноци (планирани и непланирани), телефонира и прима телефонски повици, чита и одговара на писма (по пошта и по е-пошта), прегледува веб-локации и прави обиколка на работното место.<sup>3</sup> За поголемиот дел од овие активности потребна му е комуникација. Всушност, менаџерите повеќе од половина од времето го поминуваат во некој вид

<sup>3</sup> Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (New York: Harper & Row, 1973r.).

комуникација. Во комуникацијата секогаш се вклучени најмалку двајца, па така до израз доаѓаат и другите бихевиористички процеси, како што се мотивација, лидерство, и групни и тимски интеракции. Највисоките извршни директори мора успешно да комуницираат доколку се стремат да бидат вистински лидери.

Замислете три менаџери кои работат во една канцеларија. Првиот е потполно сам, но пак вика по некој вработен да дојде да му помогне. Никој не се појавува, а тој не престанува да вика. Вториот разговара со вработен по телефон, но поради пречки во врската, вработениот погрешно разбира некои битни броеви, кажани од страна на менаџерката. Во третиот случај, вработениот е во канцеларијата на менаџерката, каде јасно може да слушне и разбере што таа му кажува. Сите овие менаџери се обидуваат да комуницираат, но секој вид комуникација дава различни резултати.

Комуникација е процес на пренос на информации од едно до друго лице. Дали некој од нашите менаџери комуницираше? Во последниот случај имаше комуникација, а во првиот не. Но што е со вториот? Всушност, таа комуницираше. Таа испрати информација и истата беше примена. Проблемот лежи во тоа што испратената и примената порака не беа исти. Зборовите на менаџерката беа непрекинати поради шумови и врева. Така, успешна комуникација е процес на испраќање порака, при што значењето на примената порака треба да биде најблиско до предвиденото значење на испратената. Вториот менаџер комуницираше, но неуспешно.

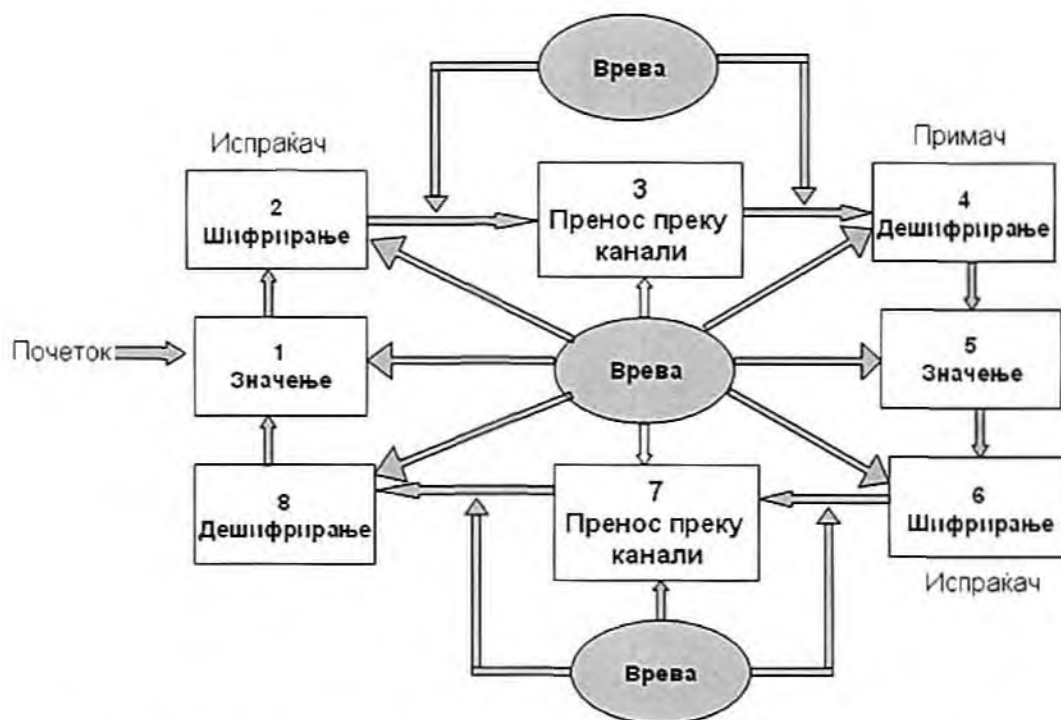
Клучен елемент на успешната комуникација е да се направи разлика помеѓу податоци и информации. Податоците се броеви и факти кои одразуваат еден аспект од реалноста. Податоци се факти од типот: постројката има 35 машини, секоја машина е способна да произведе 1.000 единици дневно, моменталната и планираната побарувачка изнесува 30.000 единици дневно, а работниците кои се доволно способни да управуваат со машините заработуваат по 20 американски долари на час. Информациите, пак, се податоци претставени на начин или форма кој има значење. Така, комбинирање и сумирање на четирите горенаведени податоци дава информација: Постројката има преголем капацитет па поради тоа предизвикува непотребни трошоци. За еден менаџер, информацијата има значење и дава основа за дејствување. Менаџерот на постројката може да ја искористи информацијата и да одлучи да продаде четири машини (можеби ќе задржи една, како резерва), а пет оператори да премести на други работни места.

### 1.3 Процес на комуникацијата

На сликата 1 е даден начинот на кој вообичаено се одвива комуникација помеѓу две лица. Процесот на комуникација започнува кога едно лице (испраќачот) сака да пренесе факт, идеја, мислење или друга информација до друго лице (примачот). Фактот, идејата или мислењето имаат значење за испраќачот, без разлика дали тоа е едноставно и конкретно или сложено и апстрактно. Следниот чекор е значењето да се преточи во форма соодветна на ситуацијата. Значењето може да добие форма на зборови, изрази на лицето, движења, па дури и уметнички изрази и физички дејства.

Откако пораката е кодирана во соодветната форма, се пренесува преку соодветниот канал или медиум. Печатената страница е канал преку кој вие ја добивате оваа кодирана порака. Вообичаени канали во организациите се состаноци, е-пошти, белешки, писма, извештаи и телефонски броеви. Откако пораката е примена, се декодира во форма која има значење за примачот. Како што беше и претходно наведено, доследноста на значењето може драматично да се измени; во многу случаи, значењето налага одговор, а циклусот продолжува кога се испраќа нова порака, по истите чекори, до почетниот испраќач.

Слика бр.1 Процес на комуникација



Извор: Грифин Рики В. Основи на менаџмент, Генекс, Кочани, 2010; стр.318



Во било кој момент, комуникацијата може да биде попречена од „врева“. Врева се создава кога некој кашла, кога поминува камион по улица или кога двајца разговараат во непосредна близина. Постојат и други видови прекини, како на пример: изгубено писмо во пошта, прекината телефонска линија, прекинат повик на мобилен телефон, е-пошта испратена во погрешна насока или заразена со вирус или пак кога еден од учесниците во комуникацијата мора да си замине пред процесот да се заврши.

#### 1.4 Комуникациски вештини

Комуникацијата претставува значајна алатка за развојот на организацијата, па затоа потребно е да се развиваат комуникациските вештини, како од страна на вработените, така и од страна на самите менаџери. Ние во овој дел од трудов ќе ги анализираме следниве седум комуникациски вештини:<sup>4</sup>

1. Испратете јасни и комплетни пораки.
2. Кодирајте ги пораките во симболи што примачот ги разбира.
3. Одберете медиум што е соодветен за пораките.
4. Одберете медиум што е набљудуван од страна на примачот.
5. Одбегнувајте филтрирање и нарушување на информациите.
6. Проверете дали има механизам за повратни информации вграден во пораките.
7. Обезбедете точни информации за да бидете сигурни дека нема да се прошират неточни озборувања. (Софронова Елица, 2010)

#### Испратете јасни и комплетни пораки

Вработените треба да научат кога испраќаат пораки дека истите треба да бидат јасни и комплетни. Една порака е јасна ако примачот може лесно да ја разбере и протолкува, и е комплетна кога ги содржи сите информации што им се потребни на испраќачот и примачот за да постигнат заедничко разбирање. Во стремежот за испраќање јасни и комплетни пораки, луѓето мора да научат да предвидуваат како примачите ќе ги толкуваат пораките и да ги усогласуваат пораките за да ги елиминираат изворите на недоразбирање и конфузија.

---

<sup>4</sup> Софронова Елица, (2010) Комуникациски и лидерски вештини во тимска работа, Алгоритам центар, Скопје, стр. 9

## Кодирајте ги пораките во симболи што испраќачот ги разбира

Вработените треба да се благодарни кога ги кодираат пораките, тие треба да користат симболи или јазици што примачот ги разбира. Кога се испраќаат пораки на англиски јазик до примачите чиј што мајчин јазик не е англиски, на пример, важно да се искористи општ вокабулар и да се избегнат клишеа, што пак преведени, може малку да имаат смисла, а во некои случаи да бидат или комични или навредливи.

*Жаргон*, претставува говор на луѓе од иста професија, сталеж или социјална група кој содржи посебно карактеристични зборови, изрази и условни, изместени значења на зборови надвор од општо усвоената терминологија и од нормите на стандардниот јазик<sup>5</sup>, односно специјализиран јазик што членовите на една професија, група или организација, го развиваат за да овозможат меѓусебна комуникација, никогаш не треба да се користи за комуникација со луѓе надвор од својата професија, група или организација.

## Избегнувајте филтрирање или нарушување на информации

Филтрирање се појавува кога испраќачите задржуваат дел од пораката бидејќи тие (погрешно) мислат дека испраќачот нема потреба од таа информација или не ќе сака да ја прими. Филтрирањето може да се појави на сите нивоа во организацијата и во вертикални и хоризонтални комуникации. На пример, работниците што работат со досиеата, можат да филтрираат пораки што ги испраќаат на раководителите, а тие пак може да ги филтрираат пораките до своите шефови, а пак тие можат да ги филтрираат пораките до врвните менаџери. Такво филтрирање има најголеми изгледи да се случува кога пораките содржат лоши вести или проблеми што предпоставените се плашат дека тие ќе бидат виновни за проблемите.

**Искривување на информациите** се јавува кога значењето на пораката се менува, како што таа минува низ серија испраќачи и примачи. Некои информации се нарушуваат ненамерно – заради погрешно кодирање и декодирање или пак недостиг на повратни информации. Други информации се нарушуваат намерно. Испраќачите може

<sup>5</sup> Дигитален речник на македонски јазик, превземено на 19.10.2011 од - [www.makedonski.info/show/жаргон/м](http://www.makedonski.info/show/жаргон/м)

да ја менуваат за да направат тие или нивната група да изгледаат добро и да добијат специјален третман. Вработените би требало лично да избегнуваат филтрирање и нарушување на информациите. Но, како можат тие да ги елиминираат овие бариери за да се добие ефективна комуникација преку нивната организација? Тие треба да воведат доверба низ целата организација. Претпоставените што им веруваат на своите вработени веруваат дека тие нема да бидат виновни за работи што се надвор од нивната контрола и ќе бидат третирани фер. Луѓето што ги почитуваат своите претпоставени ги снабдуваат со јасни и комплетни информации и нечуваат работи за себе.

### **Двосмислени информации**

Причината зошто информациите се нецелосни понекогаш е дека поголемиот број информации што вработените ги имаат на располагање се двосмислени. Нивното значење е нејасно – можат да се интерпретираат на многу различни и често конфузни начини.

### **Вклучување на механизми за повратни информации во пораките**

Бидејќи повратната информација е многу важна за ефективната комуникација, директорите треба да изградат механизми за повратни информации во пораките што ги испраќаат. Тие или треба да вклучат барање за повратна информација или да означат кога и како ќе одговорот на пораката за да бидат сигурни дека пораката е испратена и разбрана. Кога вработените пишуваат писма или подсетници или факсови, тие може да побараат примачот да им одговори со коментари и сугестии во писмо, мемо, или факс; распоред на состаноци и дневен ред или пак да одговори преку телефон. Со градењето на механизми за повратни информации како овие во нивните пораки, луѓето се сигурни дека се слушнати и разбрани.

### **Обезбедете безбедни информации**

Озборувањата се неофицијални делови на информација од интерес за членовите на организацијата, но од неидентификуван извор.



Озборувањата се шират брзо штом ќе започнат и обично тие се однесуваат на теми што членовите на организацијата мислат дека се важни, интересни или забавни. Сепак, озборувањата можат погрешно да се сфатат и да им наштетат на поединци - вработени во организацијата, кога се лажни, злонамерни, или неосновани. Менаџерите можат да го спречат ширењето на погрешни озборувања со давање прецизни информации на членовите на организацијата за работи што се однесуваат на нив.

### 1.5 Основни комуникациски фактори

Ефективната комуникација не е нималку лесна работа. Тоа е комплексен процес кој претпоставува различни стратегии за решавање во различни ситуации. Впрочем, најдобро би било кога: идеите, мислите и поимите би можеле да се пренесуваат со телепатија, директно од главата на едниот до главата на другиот соговорник, бидејќи на тој начин најверојатно би била пренесена пораката. Бидејќи тоа е невозможно, за ефективна комуникација, односно за пренесување на своите мисли, луѓето треба да научат да го користат јазикот во социјалниот контекст.

Меѓутоа, секако дека треба да знаеме не само што да кажеме, туку и кога тоа да го кажеме, кому да го кажеме, и можеби најбитно од се како да го кажеме. За таа цел потребно е да се определат сите комуникациски фактори вклучени во испраќањето и примањето на пораките:<sup>6</sup>

- Јазична компетенција
- Граници во комуникацијата
- Култура на изразување
- Итност
- Стил и однесување во комуницирањето

### 1.6 Комуникациски канали

Каналите на комуницирање се средства што се употребуваат за пренесување на пораките. Каналот е пат по кој се движи пораката меѓу комуникаторот (изворот или

---

<sup>6</sup> Софронова Елица, (2010) Комуникациски и лидерски вештини во тимска работа, Алгоритам центар, Скопје, стр.13

испраќачот) и комуникантот (примачот). Комуникацискиот канал се одликува со следните карактеристики:<sup>7</sup>

1. Тој е одреден вид на материјална енергетска единица што ја нарекуваме медиум (посредник).
2. Каналот на одреден начин ги пренесува вообичаените материјално-енергетски единици, што со други зборови ги нарекуваме информација.
3. Каналот претставува механизам на поврзување (спојување) на единиците што учествуваат во комуницирањето.

Комуникацискиот канал има свои „димензии“: веродостојност на каналот, повратно влијание во каналот, степен на вклученост, достапност на каналот, ефемерност на каналот, моќ на масовното дејствување на каналот и комплементарност на каналот.

### 1.6.1 Димензии на комуникацискиот канал

#### а) Сигурност на каналот

Претставува проценета вредност од аспект на примачот на пораката. Оваа димензија на комуникацискиот канал директно е зависна од комуникаторот и од карактеристиките на публиката. На пример, во масовното комуницирање, кога станува збор за публиката, односно за општествените групи со поповолни социоекономски, образовен статус, навики, општествен статус итн., тие повеќе се ориентирани кон сумирање информации пренесени преку печатените медиуми. Групите со понизок статус, телевизијата ја сметаат за поблиска и посигурна, поверодостојна и повеќе веруваат. Значи, станува збор за степен на доверба во одделни канали на комуницирање, односно за нивната веројатност (сигурност) од гледна точка на примачот.

#### б) Повратно влијание на каналот

Тоа е можност што ја обезбедува каналот кога примачот може веднаш да одговори и притоа максимално да влијае на изворот на пораката во текот на комуникациската трансакција. На пример, непосредниот облик на комуницирање (лице

---

<sup>7</sup> Груевски Томе., (2007) прво издание, Односи со јавноста, „Студиорум“ - Центар за меѓународни и регионални истражување и соработка, Скопје; стр.189

в лице, односно интерперсоналниот облик) го олеснува остварувањето на повратното влијание. Во англосаксонската терминологија тоа се вика фитбек (feedback). Но, ваквите можности во масовното комуницирање се ограничени.

в) Степен на вклучување што го бара и овозможува каналот

Станува збор за перцептивен напор на сите сетила за да се разбере информацијата што ја пренесува одреден канал. И во овој случај непосредната комуникација нуди најмногу можности за вклучување, а пак, кај печатените медиуми тоа е најмало.

г) Достапност на каналот

Тоа е обемот на можноста и зачестеноста на користење на некој канал за одредена публика. Пример: има подрачја во комуникациското подрачје (на една територија - држава) во кои некои канали воопшто не се достапни. На пример, во некои планински предели или во некои други реони каде нема покриеност на телевизискиот сигнал не може да се гледа телевизиска програма. Или, втор пример: во средина каде што има голема неписменост на населението не може да се користат печатените медиуми.

д) Ефемерност на каналот

Ефемерност значи способност каналот да ја сочува пораката. Тоа е привременост или трајност на егзистирање на пораката во каналот како негова карактеристика. На пример, радиопораките „исчезнуваат“ со самото нивно емитување. Кај печатените медиуми пораките може да бидат сочувани.

ѓ) Моќ за масовно дејствување на каналот

Моќта претставува својство на каналот „да го покрие“ географското подрачје и тоа едновременно, брзо, квалитетно итн. Средствата за масовно комуницирање можат „да ја умножат“ - да ја тиражираат, да ја конфекционираат, различно да ја обликуваат пораката итн. и да ја направат достапна до голем број реципиенти, истовремено. Да

напоменеме дека обратно на ова кај интерперсоналното комуницирање - лице в лице тоа не може да се оствари.

#### е) Комплементарност на каналот

Тоа е способност на каналот да го дополни комуникациското дејствување кон друг канал. Оваа димензија на каналот се остварува во висок степен и кај интерперсоналните канали и во масовните канали на комуницирање. Има повеќе видови комуникациски канали, но нив, главно, ги групираме во формални и во неформални канали на комуницирање.

### 1.7 Социјална перцепција во комуникацијата

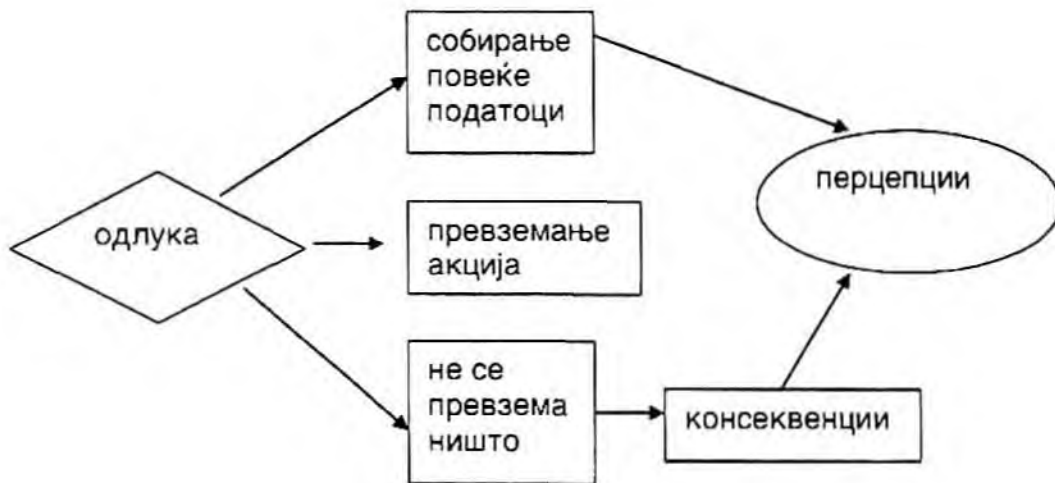
Перцепцијата игра централна улога во комуникацијата и врши влијание и врз трансмисијата и врз повратната информација. Перцепцијата е процес преку кој што луѓето селектираат, организираат и интерпретираат сензорен влез, за да дадат значење и ред на светот околу нив. Перцепцијата е наследно субјективна и под влијание на карактерот на луѓето, вредностите, приодите и расположенијата, како и од други искуства и знаење. Кога испраќачите и примачите комуницираат едни со други, тие тоа го прават базирано врз нивните сопствени субјективни перцепции. Кодирањето и декодирањето на пораките, па дури и изборот на медиумот влијае врз перцепциите на испраќачите и примачите.

Како додаток, перцептивните ограничувања може да наштетат на ефективната комуникација. Ограничувањата се симетрични со тенденциите да се користат информации за другите на начини што резултираат во неточни перцепции. Одреден број ограничувања што може од своја страна да резултира различни членови на организацијата да бидат третирани некоректно. Тие исти ограничувања можат да водат кон неефективна комуникација. На пример, стереотипите, симплицирани и често пати неточни верувања за карактеристиките на одредени групи луѓе, може да се мешаат со кодирањето и декодирањето на пораките.

Да претпоставиме дека еден директор вели дека постарите работници се плашат од промени. Кога овој директор ја кодира пораката кон еден постар работник за промените што треба да се случат во организацијата, таа може да го намали степенот на промена до таму, што може да направи кај постариот работник да не се појави страв од

промени. Постариот работник, сепак, се плаши од промени, но не повеќе одколку помладите колеги што се плашат од нив и ги декодира пораките да значат дека едвај ќе настане некоја промена. Постариот работник не успева соодветно да се подготви за промената, па неговата работа трпи заради недостаток на подготовка за промената. Едноставно, неефективната комуникација беше во зависност од неточната претпоставка на директорот за постарите работници. Наместо да се потпрат на стереотипите, ефективните раководители настојуваат да ги разберат другите луѓе правилно, преку фокусирање на нивните вистински однесувања, знаење, вештини и способности. Точните перцепции, за возврат, имаат придонес врз ефективната комуникација и носењето одлуки. Овие оценки најчесто се и основа за донесување на одлуки во текот на процесот на работење. Таквите одлуки предизвикуваат конкретни активности или непрвземање никакви активности.

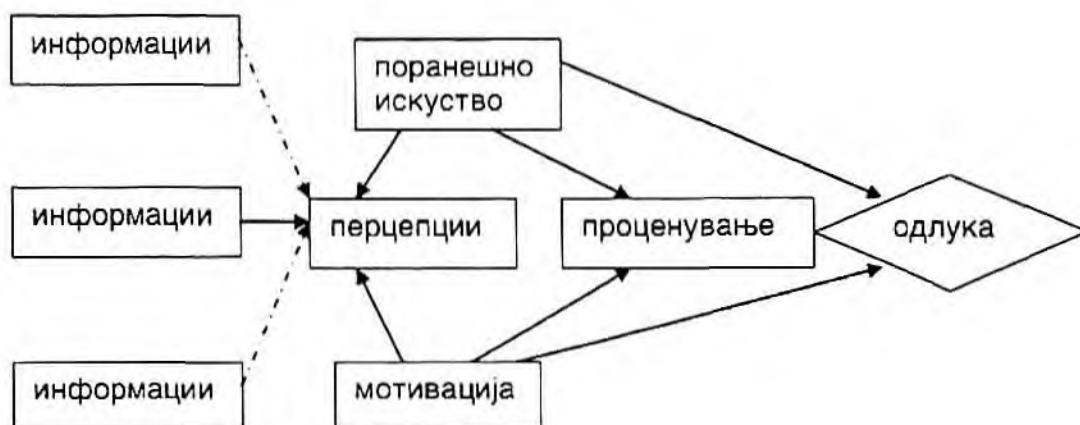
*Слика бр.2 Процес на перцепирање, проценување и одлучување*



Извор: Софронова Елица, (2010) Комуникациски и лидерски вештини во тимска работа, Алгоритам центар, Скопје, стр.7



Слика бр. 3 Процес на перцепирање, проценување и одлучување



Извор: Софронова Елица, (2010) Комуникациски и лидерски вештини во тимска работа, Алгоритам центар, Скопје, стр.8

### 1.8 Важноста на ефективната комуникација

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 ефикасен 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 повратната врска. Тоа впрочем е мерка за квалитетот на комуницирањето.

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 искуството на претходната. Непотребно ќе се троши време за минување на истиот пат на учење на исти работи, а напредокот би

изостанал. Без комуникација нема да опстанат ниту организациите. Нема управување, нема водење на организациите без коомуницирање. 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.

Бидејќи менаџерите мораат да комуницираат со другите за да ги извршуваат различните улоги и задачи, тие го поминуваат поголемиот дел од времето комуницирајќи, дали е тоа на состаноци, на телефонски разговори, преку е-пошта, или разговори лице в лице. Секако, некои експерти оценуваат дека директорите поминуваат просечно 85 % од своето време ангажирани во некоја форма на комуникација. Толку е важна ефективната комуникација што раководителите не се загрижени дека тие лично не се ефективни соговорници; тие исто така треба да им помагаат на своите подчинени да бидат ефективни соговорници. Кога сите членови на една организација се во состојба ефективно да комуницираат еден со друг и со луѓето надвор од организацијата, организацијата има изгледи да работи подобро и да добива конкурентна предност.

Кога менаџерите и другите членови на една организација се неефективни соговорници, работата на организацијата страда, а сета друг конкурентна предност во организацијата има изгледи и да биде загубена. И уште повеќе, лошата комуникација понекогаш може да предизвика надолни падови, па дури и да води кон опасности и трагично губење човечки животи. На пример, истражувачите од Харвард неодамна ги проучуваа причините за грешките, како на пример: пациент кога прима погрешен лек, во две големи болници во Бостон и околината на Бостон. Тие открија дека некои грешки во болниците се јавуваат бидејќи имало комуникациски проблеми, лекарите немале доволно информации потребни за правилно одредување на лекаствата за нивните пациенти, или пак сестрите немале доволно информации што им биле потребни за да ги издадат лековите. Истражувачите заклучиле дека некои од одговорностите за овие грешки лежат во болничкиот менаџмент што не превзел активни чекори да ја унапреди комуникацијата. Проблемите во комуникацијата во пилотските кабини на авионите и меѓу екипажите и летечките контролори, за жал се премногу чести, и понекогаш со трагични последици. Во доцните 1970ти години, два млазни авиони се судрија во Тенерифе ( еден од Канарските Острови ), бидејќи имаше погрешна комуникација меѓу пилотот и контролната клупа, па шестотини патници загинаа, Кулата му јавуваше на пилотот Clipper 1736 „report clear of runway „ Пилотот



погрешно ја протолкувал оваа порака, дека било чисто и тој можел да лета. За жал, овие грешки се случуваат и денес. Безбедносна група во НАСА откри преку 6.000 небезбедни летачки инциденти и откри дека тешкотиите во комуникациите предизвикале околу 529 од нив.

## II. ГЛАВА - ВИДОВИ НА КОМУНИКАЦИЈА

Комуникацискиот процес претставува збир на елементи кои се многу променливи. Посебно се променливи нивните меѓусебни односи. За одржување на сите елементи на комуникациската ситуација потребно е многу искуство и вештини, меѓутоа и разбирање на различните облици на комуникација. Во овој случај се мисли на најпознатите два облици на комуникација во секојдневието на луѓето, но и во самата организација, а тоа е вербалната и невербалната комуникација.

Вербалната комуникација претставува интеракција, размена на информации, мислења, емоции и потреби меѓу луѓето. Се остварува низ процесот на емитување, пренос и прием на пораките, додека пак невербалната комуникација е онаа која се одвива со помош на гестикулации, сигнали или знаци.

Меѓутоа во организацијата се среќаваме и со други видови на комуникација кои ќе бидат предмет на истражување во овој магистерски труд, а тоа се: усна и пишана, како и хоризонтална и вертикална комуникација. Усната комуникација е онаа комуникација која се остварува лице в лице, преку телефон, конференции и состаноци на одборите и непласирани состаноци, а целта на ваквата комуникација е собирање на информации за предвидување, формулирање и спроведување на стратегија и политика, подготвување и користење на буџетот. Додека пак писмената комуникација е во облик на: писма, извештаи и забелешки, известувања за политиката, билтени и брошури, графикони шеми и илустрации, нејзината цел е организирање и утврдување на областите на одговорност, делегирање на авторитет и одговорност, барање и користење на идеите на подредените.

Кога зборуваме за хоризонтална и вертикална комуникација во организацијата тука се мисли на онаа комуникација која се одвива во рамките на ист сектор или пак помеѓу различни хиерархиски нивоа и различната хиерархија на авторитет. Затоа како мошне значајно да разработат различните форми и видови на комуникација кои се одвиваат во самата организација, да се упати на начините преку кои тие придонесуваат за остварување на добри меѓучовечки односи во самата организација, за поефикасна комуникација помеѓу вработените, а преку тоа и за поуспешно работење на организацијата. Посебно ќе не интересираат ефектите од начинот на комуницирање во организациите т.е. како преку добра комуникација се подобрува работниот амбиент во организациите и се зголемува задоволството од работата.

Меѓутоа за да можеме да го разбереме текот на информациите во комуникацијата во организацијата потребно и да се разбере значењето на мрежите на комуникација.

Со оглед на тоа што во овој труд ќе ги објасниме различните форми и мрежи на комуникација за успешно управување на самата организација, потребно е да се разгледаат различните пречки кои се јавуваат во комуникацијата во организацијата. Во тој контекст може да се зборува за индивидуалните и организациските пречки. Дискусијата за управување со комуникацијата ќе ја отвориме со разгледување на факторите кои би можеле да и наштетат на ефикасната комуникација, а потоа ќе дискутираме за начини на справување со таквите препреки, односно личните и организациските вештини како соодветни техники за подобрување на комуникацијата во организацијата, а воедно и техники на кои можат да се потпрат самите менаџери.

Постојат повеќе видови човекова комуникација. Според различни критериуми, човековите комуникации, пред се, можат да бидат: комуникација, која е заснована на сигнали и комуникација која ги користи симболите. Едната ја нарекуваме сигнална комуникација. Таа е заснована на паралингвистичките знаци, на гласовните одлики што го следат говорот, како што се ритмот и интонацијата на говорот итн. Освен тоа, оваа комуникација се остварува со помош на движењето и положбата на телото (кинезичка комуникација) или комуникацијата што е заснована на просторните односи меѓу учесниците на комуникацијата - т.н. проксемицката комуникација.

Симболичката комуникација е заснована на знаковните носители на значењето и нивната комбинација. Симболичката комуникација може да биде симболичка арбитрарна и симболичка комуникација. Покрај говорниот и јазичкиот арбитрарен симболички систем, постојат и други конвенционални симболички системи. Такви се гестовите на говорот на глувонемите или симболичките системи кои се засновани на вештачки арбитрарните знаци - симболите што ги користи, на пример: математиката, хемијата и др.

Втора важна поделба на комуникацијата е поделбата на вербална и невербална комуникација. Вербалната се служи со говорот или со писмено фиксирани зборови и со поврзани зборови. Кај овој вид комуникација јазикот е најзначајниот комуникациски систем. Невербалната комуникација може да биде целосно различна и одвоена од говорот, да биде екстралингвистичка, како што се кинезичката и проксемицката комуникација. Вербалната комуникација е симболичка, а невербалната е сигнална комуникација.

Трета важна поделба на комуникацијата е според тоа дали таа се служи со гласови, односно со посебни знаци за гласови или не се служи. Според тоа, разликуваме гласовна и негласовна комуникација.

Друг критериум според кој може да се разликува комуникацијата е дали таа се остварува со користење некои технички средства, звучници или радиоприемници. Овој вид комуникација го нарекуваме посредна и непосредна комуникација. Целосно непосредно комуницирање, всушност, нема. И за разговорот што се остварува лице в лице потребен е просторот, односно воздухот како средство за пренесување на гласовите. За писмената вербална комуникација неопходни се напишаните букви и зборови.

Според квантитетот, односно опсегот на комуникацискиот процес, разликуваме четири категории комуникација и тоа:<sup>8</sup>

- Интраперсонална комуникација
- Интерперсонална комуникација
- Групно комуницирање
- Масовно комуницирање

## 2.1 Интраперсонална комуникација

Интраперсонална комуникација е комуникација која субјектот ја извршува сам со себе. Во овој облик на комуницирање субјектот истовремено е и испраќач и примач на пораката. Нејзиното дејство е непрекинато, дури и кога човекот сонува. Човекот кога размислува за нешто и сака да реши некој проблем, или кога пишува дневник, всушност, комуницира интраперсонално.

Интраперсоналното комуницирање се однесува на движењето на идеите во менталните процеси на поединецот, кои се одвиваат без физичко присуство на други лица (тие можат да бидат присутни само во мислите). Тоа значи дека интраперсоналната комуникација е ограничена на личноста, која во општењето со својата средина, пред да изнесе свој став, пред да донесе одлука и пред да преземе некоја постапка во себе, во меѓусебна комуникација ги става своите знаења, своите вредности, интереси, цели и сите други содржини на својата ментална структура.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Груевски Томе., (2007) прво издание, Односи со јавноста, „Студиорум“ - Центар за меѓународни и регионални истражување и соработка, Скопје; стр.198

<sup>9</sup> Чокревски, Томислав: (2000) Социологија на комуникации, Студентски збор, Скопје, стр. 208

## 2.2 Интерперсонална комуникација

Интерперсонална комуникација е комуникација најмалку меѓу двајца во услови на физичка блискост, со можност да се користат сите човекови сетила. Овој вид комуникација се одликува со неколку карактеристики.

*Прво*, интерперсоналното комуницирање се одвива меѓу личностите лице в лице, значи постои директен контакт во непосредна физичка блискост. Соочувањето овозможува да се набљудува и да се следи целосното однесување на другиот во текот на комуникацијата, што овозможува секој да ги употребува сите свои сетила и се разбира, својот целокупен ментален капацитет.

*Второ*, пред почетокот на комуникацијата постои, како што некои комуниколози ја нарекуваат, перцептивна ангажираност, состојба на меѓусебно забележување, перцепирање на се што е интересно кај другата личност.

*Трето*, се смета дека ова е елементарен предуслов за да се развие комуникацијата и интеракцијата да се насочи и фокусира кон важната точка на когнитивното и визуелното внимание.

*Четврто*, интеракцијата претставува размена на пораки, кои најчесто се јазични, говорни содржини. Значи, интерперсоналната комуникација се одвива во рамките на говорниот систем.

*Петто*, интерперсоналните комуникации се одвиват најчесто неформално, не се структурирани и не подлежат на некои построги правила.<sup>10</sup>

Меѓусебното комуницирање е примарен и основен облик на општење на индивидуата во една општествена средина. Меѓусебното комуницирање има повеќе функции:<sup>11</sup>

1. преку него се шират разни информации и други пораки од самите учесници во интеракцијата од некој масовен медиум или друг извор;
2. интерперсоналното комуницирање често има функција на канал за ширење на содржините што ги изнесуваат средствата за масовно информирање и
3. во меѓусебното комуницирање се врши и меѓусебно влијание за прифаќање на ставовите, вредностите и убедувањата. Често, личните односи имаат поголемо и посигурно влијание од тоа на масовните медиуми, затоа што тие се неформална комуникација, која има поголема доверба и поголема убедувачка моќ.

<sup>10</sup> според D. Barnlund, 1968, во делото на Груевски Томе., (2007) прво издание, Односи со јавноста, „Студиорум“ - Центар за меѓународни и регионални истражување и соработка, Скопје; стр.198

<sup>11</sup> Чокревски, Томислав: (2000) Социологија на комуникации, Студентски збор, Скопје, стр. 210-211



## 2.3 Групно комуницирање

Луѓето се здружуваат во групи од две основни причини. Првите се однесуваат на остварување на заедничките цели и совладување на тешкотиите, а другите се однесуваат на чувството на припадност и сигурност што ги обезбедува припаѓањето на групата. Групите може да бидат: формални и неформални, мали и големи, локални или интернационални. Одлика на групите е заедничкиот интерес и интеракцијата помеѓу нејзините членови. Одликите на групата можат да бидат: <sup>12</sup>

1. За да настане некоја група, нејзините членови мораат да бидат во некој вид меѓусебен однос или врска. Освен одредни форми на комуникација, меѓу членовите на групата мора да постои и кохезивен фактор што обезбедува опстанок на групата.
2. Членовите на групата не мораат да имаат само заеднички цели, интереси или намера на здружување, туку тие мораат да бидат и свесни. Со други зборови една група, на пример: на автобуската станица може да има заеднички интерес да влезе во автобус, но бидејќи не мора да биде меѓусебно во никаков однос таа нема да претставува група во оваа смисла на зборот.
3. Припадниците на групата прифаќаат систем на заеднички вредности и норми на однесување.
4. Членовите на групата развиваат улоги на однесување, примерени на посебни ситуации. Така, на пример: иста личност во рамките на една група може да практикува еден вид однесување, додека во друга ситуација (или во друга група) да реагира или да настапува поинаку.
5. Конформизмот што се огледува во прифаќањето на нормите на однесување не значи дека сите членови на групата ќе се однесуваат на ист начин, затоа што секој кон секого може да се однесува различно. Стабилноста на групата најчесто зависи од прифаќањето на различните улоги.
6. Со членувањето во групата, индивидуата го остварува својот идентитет што може да биде претставен со дрес или со специфични и препознатливи облици на однесување или комуникација.

Во однос на карактерот и функциите на групата можеме да разликуваме три типа на групи. <sup>13</sup>

<sup>12</sup> : Tomić Zorica: (2004) Komunikacija i javnost, Beograd, стр. 57-58

<sup>13</sup> Груевски Томе., (2007) прво издание, Односи со јавноста, „Студиорум” - Центар за меѓународни и регионални истражување и соработка, Скопје; стр. 204

*Првата* се семејните групи што обезбедуваат физичка и емоционална сигурност во кругот на семејството. Виталната сфера на животот во семејството е содржана во пренесувањето и во усвојувањето на јазикот на човековата комуникација. Примарниот контакт што се остварува во семејството се репродуцира и во контактите со луѓето надвор од семејното опкружување.

*Втората* се неформалните пријателски групи. Атмосферата на слободното комуницирање со други лица се создава во пријателските групи што ги карактеризира здружување меѓу еднаквите. Оваа одлика е највоочлива кај адолесцентните групи.

*Третата* група се формалните организирани групи. Во нив спаѓаат училишните и универзитетските групи, професионалните и спортските организации, разните црковни здруженија, клубовите на младите итн. Членството во групата на овој тип во исто време обезбедува и развивање на индивидуалните можности, како и зацврстување на врските со другите членови од општеството во целина. Тука, преку нивното учество во комуницирањето со другите личности, се остварува процес на социјализација. Овие формални организирани групи можеме да ги разграничиме во четири основни категории: професионална улога, старосна улога, полова улога и класна или статусна улога.

Секоја од овие групи функционира врз привлечноста што се појавува меѓу припадниците на групите.

## 2.4 Масовно комуницирање

Во општеството комуницирањето може да се оствари во повеќе облици или нивоа: интерперсонално (меѓусебно), медиокомуницирање и масовно комуницирање. Карактеристики на масовното комуницирање:<sup>14</sup>

- тоа е процес на комуницирање во кој истовремено учествуваат големи групи луѓе, поголеми од тие што ги опфаќа кој било друг облик на комуницирање;
- за на тие големи групи луѓе да може истовремено да им се доставуваат пораки на голем физички простор, потребни се посебни технички средства многу посложени отколку кај другите облици на комуницирање;

<sup>14</sup> според I. Leandrov, 1966:54, во делото на Груевски Томе., (2007) прво издание, Односи со јавноста, „Студиорум“ - Центар за меѓународни и регионални истражување и соработка, Скопје; стр.204



- изворите на информации се распространети по целиот свет и ги опфаќаат сите сфери на настаните, дејностите и сознанијата што не е случај со другите облици на комуницирање;
- од сите тие извори тече непрекинат тек на различни информации кај што се селектираат, преработуваат и се презентираат на масовниот аудиториум; таквиот „индустриски вид на преработка на информацијата не познава друг облик на комуницирање;
- кон овој тек на дифузијата на информацијата се придружува додатен тек со посебно креирани пораки (или, пак, овој тек е доминантен како кај филмот) информативни, образовни и културно-рекреативни намени чие производство, за разлика од другите облици на комуницирање, исто така, често, добива „индустриски” вид;
- на работите на собирање, селектирање, преработка, креација и дифузија на пораката, како и на нивното техничко доставување на корисниците, работат специјализирани групи составени од луѓе од различни професии кои по својата положба и улога се разликуваат од групите кои посредуваат во другите облици на комуницирање;
- овие групи се организирани во институции кои со помалку или со повеќе видливи врски се вклучени во општествената структура во која дејствуваат, тие врски се обично поцврсти отколку кај институциите што се занимаваат со останатите облици на комуницирање.

Анализирајќи ја оваа описна дефиниција на масовното комуницирање, се наметнуваат три заклучоци:

- прво, дека се работи за една целина која е составена од голем број различни елементи;
- второ, дека меѓусебните односи и нивните елементи се многу сложени, и,
- трето, дека во тој процес има постојана циркулација на пораката.

Секој акт на масовното комуницирање може да биде поделен на пет елементи:

1. Комуникатори што пренесуваат одредена
2. Порака преку
3. Канал на одредена
4. Публика со некој вид
5. Ефект.

Дефиницијата на масовното комуницирање секогаш ги опфаќа четирите елементи, иако петтиот елемент, односно ефектите на масовното комуницирање, секогаш е најважниот дел во процесот на комуницирањето.

Карактеристиките на масовното комуницирање најдобро можеме да ги сфатиме во компарирањето на неговите особености и карактеристики со останатите облици на комуницирање. Масовното комуницирање ги содржи следниве основни карактеристики:

1. Тоа е насочено на релативно широка, хетерогена и анонимна публика.
2. Пораките се пренесуваат јавно, честопати се темпирани истовремено да достигнат најголем дел на публиката.
3. Комуникаторот обично е претставен во комплексна организација што секогаш бара значајни финансиски средства.
4. Станува збор за формални канали што се дефинирале во масовните медиуми итн.

Користејќи ги овие елементи ја добиваме следната дефиниција за масовното комуницирање: масовното комуницирање е општествена активност со оперирање знаци, информативни, едукативни и рекреативни содржини преку кои професионалните групи во специјализираните институции овозможуваат меѓусебно разбирање со масовниот аудиторниум притоа стимулирајќи го на одредена општествена активност.

## **2.5 Поим за невербална комуникација**

Луѓето со гордост зборуваат за себе, како за единствени живи суштества на планетата кои имаат способност за зборување, т.е. за меѓусебна комуникација со помош на посебно сложени гласови кои се нарекуваат зборови. Затоа и комуницирањето со зборови, т.е. вербалната комуникација се смета за основна и изгледа дека таа најмногу се применува како средство за комуникација. Но, не е така. Истражувањата покажуваат дека поголемиот дел од комуникацијата меѓу луѓето е невербална, т.е. впечатокот за она што е кажано со зборови, многу повеќе зависи од тоа како е кажано, отколку од самата содржина на зборовите со кои е кажано. Затоа и изучувањето на невербалната комуникација е многу важно за секој кој сака да направи успешна кариера во професии во кои комуникацијата е примарна.

Кога детето ќе се роди, тоа не знае да зборува. Неговата првична комуникација со родителите и околината е невербална. Немите луѓе, исто така, комуницираат невербално, но и луѓето кои не наоѓаат заеднички јазик на кој можат да комуницираат со зборови. Трескањето на вратата во лутина, кажува многу повеќе од зборовите. Луѓето комуницираат невербално и со животните – нивните домашни миленици или службени кучиња, разбираат од погледот или тонот со кој е нешто кажано.

Иако невербалната комуникација е примарна и основна многу подолго и поинтензивно се изучува вербалната комуникација. Тоа е затоа што невербалната комуникација најчесто се одвива на несвесно ниво, па повеќето, особено лаиците сметаат дека е минорна или сосема неважна во комуникацијата меѓу луѓето. *Под невербална комуникација се подразбира начинот на кој личноста без зборови се изразува и комуницира.* Всушност, првите пораки кои си ги разменуваат луѓето кога ќе се видат се добиени од говорот на нивното тело, очите, начинот на облекувањето, фризура, парфемот и многу други „ситници“, кои даваат мноштво информации кои се оддаваат и восприемаат на свесно или несвесно ниво. Затоа, невербалната комуникација е нешто за што треба да биде информиран, а ако е тоа можно и обучен, секој професионалец чија што професија подразбира комуникација со луѓе. Постојат професии каде што невербалната комуникацијата е од огромно, па дури и пресудно значење во извршувањето на работните задачи како на пример: новинарите, глумците, полициските инспектори, психолозите и социјалните работници, но и бизнисмените, преговарачите, политичарите и многу други.

Една иста вербална порака може да добие сосема различно значење во зависност од тоа каков невербален говор ќе ја следи, т.е како ќе биде кажана. Во најголемиот број ситуации самата интонација, брзината, акцентот и сл. со кој ќе биде искажана една порака даваат сосема различно значење на истата. Затоа, под невербална комуникација не се подразбира само она што го изразува нашето тело, туку и нашиот глас. Во науката која се занимава со комуникациите, се разликува вокална и невокална невербална комуникација. Под вербално се подразбира се она што се однесува на зборовите, а под невербално се она што е вокално (гласно) и невокално, кое не е вербално (со зборови).

Така се добиени четири основни категории:

- ❖ **вокално – вербално** (говорни зборови како лингвистички единици)
- ❖ **вокално – невербално** (интонација, боја на глас, акцент, жаргон и сл.)

- ❖ **невокално – вербално** (вклучува се што е напишано како збор, ракопис...)
- ❖ **невокално – невербално** (во кое се вклучени положбите и движењата на сите видливи делови на телото)

### 2.5.1 Историја на невербалната комуникација

Во секојдневниот говор под поимот невербална комуникација се подразбира јазикот на телото како средство со кое луѓето, а и некои животни пренесуваат информација, со свесни или несвесни гестови, со телесни движења или со изрази на лицето. Јазикот на телото има три примени: како свесна замена за говорот; како поткрепа на говорот и како огледало на вистинското расположение.

1. Користење на јазикот на телото наместо говорот.
2. Невербалните еквиваленти на изговорените реченици опфаќаат неми пораки на соучесништво (на пример, кога намигнуваме), навреди (кога на луѓето ќе им покажеме „шипак“ или ќе покажеме некоја друга активност со прекрстување на рацете) и одобрување (на пример, покажување на палците нагоре).
3. Користење на јазикот на телото за поткрепа на говорот додека зборуваат, луѓето многу често, несвесно ги користат движењата на рацете за да го нагласат тоа што го прават со говорењето. Тие движења ја одржуваат и нивната желба слушателите да го прифатат тоа што го говорат.
4. Јазикот на телото како израз на расположение.

Некои невербални сигнали, како што се: среќна насмевка или луто муртење, често и лесно се забележуваат и се интерпретираат. Други, пак, како, на пример: телото свртено во еден правец или со раширени зеници не претставуваат свесни сигнали на расположение. Тие повеќе укажуваат на внатрешните чувства или на мислењата за кои личноста е несвесна или, пак, сака да ги прикрие. Таквите сигнали можат лесно да се пропуштат или погрешно да се интерпретираат, освен ако не се набљудуваат во својот социјален контекст или како дел на „збир на гестови“ кои вклучуваат и други делови од телото.

Почетоците на човековиот јазик на телото се стари колку што е стар и нашиот вид, но научното проучување датира од пред неколку децении. Тие проучувања главно се вршени во Соединетите Американски Држави. Прва книга за јазикот на телото се појавила пред 400 години: „Хирологија или природните јазици на шепата“ од Џон



Балвер (1644). На развојот на теоријата на невербалното комуницирање влијаеле и учителите на драмата и пантомимата. Вилхелм Вунд, основоположник на експерименталната психологија, го отпечатил првиот том на своето дело „Етичка психологија” (Volkerpsychologie). Едно од капиталните дела за невербалната комуникација е научната студија „Изразите на чувствата кај човекот и животните”, на Чарлс Дарвин (1872). Кон оваа литература се приклучува и бестселерот „Голиот мајмун” од британскиот зоолог Дезмонд Морис (1969).

Се до почетокот на 60-тите години имаше релативно малку текстови што директно се занимаваа со невербалните аспекти на човековата комуникација. Многу автори (Birdwhistell, *Social skills in interpersonal communication*, 1970; Knapp, 1972; Argyle 1975; Scherer and Ekman, 1982; Bull, 1983), докажуваат дека која било студија на комплетниот комуникациски процес мора да ги земе предвид и вербалните и невербалните канали кои во помала или поголема мера се присутни во сите форми на комуникацијата. Во рамките на овие теории посебно внимание завземаат испитувањата на:<sup>15</sup>

1. Комуникативните средини (контекст мебел, осветлување, боја итн.);
2. Поимот време (културолошки и личен однос кон времето, како што се, на пример, брзината, точноста, животното темпо итн.);
3. Физичкиот изглед на комуникаторот;
4. Мирисот на комуникаторот;
5. Просторот на комуникаторот;
6. Територијата, гестовите, допирот, изразот на лицето, очите итн.

Кинезиката и проксемиката ја сочинуваат основата на модерните студии на невербалните комуникации. Важноста да се знае клучната улога на невербалните процеси во комуникацијата убедливо ја има изложено Реј Л. Бердвистел<sup>16</sup>. Еден од авторитетите на ова поле и основач на кинезиката тврди дека просечниот човек, всушност, зборува, се на се, само десет до единаесет минути дневно, а стандардната изговорена реченица трае околу 2,5 секунди. Освен тоа, тој проценува дека во типична дијадична средба вербалните компоненти носат околу 1/3 од општественото значење на ситуацијата, додека невербалните канали пренесуваат приближно 2/3. Така како во зборовите: „не се работи толку за тоа што го кажува, туку за начинот како го кажува

<sup>15</sup> *Social skills in interpersonal communication*, стр.37 - <http://books.google.mk/books?id=4dF0AAAAQAAJ&pg=PA37&lpg=PA37&dq=Birdwhistell,+1970%3B+Argyle+1975%3B+Scherer+and+Ekman,+1982%3B+Bull,+>

<sup>16</sup> според Birdwhistell, 1970, во делото на Груевски Томе., (2007) прво издание, Односи со јавноста, „Студиорум” - Центар за меѓународни и регионални истражување и соработка, Скопје; стр.208



тоа. Многу од информациите што ги пренесуваме и примаме се пренесуваат преку невербалниот канал.

Алберт Е. Шефлен, американски психијатар, исто така, има свој придонес во конституирањето на кинезиката. На пример, тој утврдил дека на додворувањето на луѓето му претходат повеќе предвидливи дејства. Исто така, тој забележал дека луѓето заземаат различна положба на телото во зависност од тоа дали вклучуваат или исклучуваат други луѓе од групата и дека ја менуваат индивидуалната положба на телото за да бидат исти како оние со кои се согласуваат. Герхард Нилсен од Универзитетот во Копенхаген, на пример, утврдил дека еден американски маж и неговата партнерка, од првата средба до сексуалниот однос поминуваат серија од 24 дејства. Едвард Х. Хес докажал дека зениците се шират кога луѓето ќе здогледаат привлечна личност или предмет. Пол Екман со неговите колеги Фризен и Волблат, во 1980 година, вовел неколку изрази за употребата во кинезичките истражувања. Тие изрази се: амблем (симболично движење со раката, со вербално значење познато само на одбрана група; на пример, палците нагоре), илустратор (движење со раката која нагласува ритам на говорот), на пример: боцкање со прстот; и манипулатор (движење со раката за да се постигне сигурност или движење кое илустрира некое инструментално дејство; на пример: поправање на вратоврската).

Едвард Т. Хол, во шеесеттите години на минатиот век, го вовел зборот проксемика. Утврдил дека количината на личниот простор за кој луѓето чувствуваат дека им е потребен, зависи од нивната социјална ситуација. Роберт Сомер, пак, го употребил изразот личен простор (1969). Тој простор претставува удобна зона на раздвојување која луѓето сакаат да ја имаат околу себе. Тој ги навел и непријатните реакции на болничките пациенти кога им се влегува во нивниот личен простор. Но, и покрај сите овие истражувања и објавена литература секогаш се правела извесна неправда во изучувањето на невербалните комуникации. Честопати не се правела разлика што припаѓа на вербалниот, а што на невербалниот облик на човековата комуникација. Лавер и Хачесон, во 1972 година, комуникациската информација ја поделиле на три групи: на когнитивна информација, т.е. информација за реалноста; информациска информација, т.е. информација за информацијата или информација за начинот на комуницирањето; и на индексна информација, т.е. информација за говорникот.

## 2.5.2 Аспекти на невербалната комуникација

*Вокална експресија* - на пример, мелодиката, динамиката, ритмиката, агогиката, претставуваат силен аспект на невербалните комуникации. Прозевањето, кашлањето, смеењето, икањето, плачот, врисокот, секогаш претставуваат моќни пораки.

*Фацијална експресија* - најважен аспект на невербалното однесување е изразот на лицето. Бирдвистел издвоил 250.000 различни човечки изрази. Истражувањата во оваа област се делат на: макроизраз, односно траен израз којшто остава трајни промени на лицето, брчките, мускуларната тензија, грчевите итн.; и микроизразот, брзи, понекогаш незабележани изрази кои се забележуваат, на пример, при фотографирањето кога „ќе го фатат вистинскиот израз“ или, пак, тоа се докажува со притискање на копчето за пауза на снимачот, кога на екранот се појавува моменталното дејство на ликот. Во стручната литература, а и во практиката, во врска со насочувачките погледи разликуваме три ситуации. Првата е кога погледот го насочуваме сосема краткотрајно. Тогаш велíme дека „ми фрли поглед“. Вториот вид насочување е кога погледот „се фиксира“ и кога тој трае повеќе секунди. Тоа народот го вика загледување; третата ситуација е кога настанува взаемно гледање „очи в очи“, контакт со очите, што може да трае и подолго, а веројатно тоа може да предизвика и други дејства: вљубување, на пример.

*Гестовна експресија* - значи движењето на рацете во комуницирањето. Разликуваме: автономни гестови и илустратори кои го дополнуваат говорот. Автономните гестови се употребуваат секој ден онаму каде што говорот би бил неадекватен, на пример: во бучна средина (фабрички погон) или на големи растојанија (полицајци на должност). Автономните гестови се разликуваат од една до друга култура и културите на луѓето од медитеранот покажуваат многу поголемо богатство на автономни гестукулации отколку културите на луѓето во Северна Европа. Интересни се групата движења и гестовите на допир на сопственото тело како комуникација со самиот себе. Тие претставуваат еквивалент на внатрешниот дијалог, како што е, на пример, раката ставена на носот, која покажува израз на страв; прстот ставен на устата значи срам или инхибиција; покривање на очите значи срам и негација, дотерувањето се објаснува како обид за самопрезентација; чешкањето по разни делови на телото се објаснува како самоохрабрување; додека, пак, гребењето по телото како самоказнување. Гестовите, исто така, се сфаќаат како само-адаптери и немаат

интенција на комуникација. Во литературата се среќаваат и „аутистички движења“, кои не се комуникациски знаци, туку претставуваат некој вид внатрешен дијалог. Екстремната инхибиција е поврзана со повлекување на стереотипни движења, со движења за прибирање на косата итн. Честото играње со прстенот, на пример, се толкува како брачен конфликт, како фрустрација во животот, а, пак, спазмата и ритмиката се толкуваат како страв од телесни повреди, болест и смрт.

*Постуларна експресија* - ја подразбира положбата на телото: стоење, седење, клечење и лежење. Самата положба на телото може да означува различен статус, позитивен или негативен став, емоционално ниво и убедување.

*Проксемичка експресија* се однесува на улогата на просторот во поведението на човекот. Постојат три аспекти: територијалност, блискост и ориентација. Сите тие имаат влијание врз процесот на комуникацијата.

Просторното поведение се поврзува со „територијата“, нејзиното воспоставување, нарушување и бранење. Личниот простор е оној простор што непосредно го опкружува телото и поединецот може да се вознемири ако овој личен простор биде нарушен.

Ако поединците имаат слобода на избор во поглед на положбата што ја заземаат еден кон друг, тоа може да пренесе информации во врска со нивниот однос. Поспецифично кажано, блискоста е интерперсоналното растојание што поединците го одржуваат кога се вклучени во интеракција.

Едвард Хол<sup>17</sup> забележал дека растојанието може да се класифицира во четири главни зони, во зависност од целите на интеракцијата.

*Спацијално однесување* - под овој термин се подразбираат брзината, ориентацијата, територијалното однесување, движењата во физичката околина. Личниот простор претставува предел на непосредност на телото. На пример, во автобусите, на спортските натпревари или за време на некои други големи настани се забележува висок степен на толеранција при нарушувањето на личниот простор којшто се компензира со избегнување на погледот, претставување на луѓето како објекти, без субјективизација.

---

<sup>17</sup> според Халл, 1959, 1966, во делото на Груевски Томе., (2007) прво издание, Односи со јавноста, „Студиорум“ - Центар за меѓународни и регионални истражување и соработка, Скопје; стр.209

*Ритам* - тоа што е многу важно, не само во истражувањето на одот на луѓето, туку во истражувањето на невербалните комуникации воопшто, се ритамот и брзината на однесувањето на луѓето.

*Облеката како комуникација* - таа зборува за разни димензии на личноста, за нејзините интересирања и сфаќања, нејзиниот статус, припадноста на групата, сексуалните определби, агресивноста, интерперсоналните ставови итн. На пример, како што истакнува Флугел, една личност што е далеку од домот и семејството и чувствува недостаток на љубов, облекува многу повеќе костуми отколку друга личност.

*Движењето во просторот* - човекот се движи во просторот и во времето и со своите надворешни и внатрешни движења, всушност, ја раскажува својата судбина.

*Чкртањето, цртањето и сликањето*, исто така, се начини на невербално комуницирање. На пример, кога ја набљудуваме секретарката како црта цвеќенца додека учтиво го слуша соговорникот преку телефонот или кога ги набљудуваме чудните облици кои нервозно ги црта колегата за време на состанокот итн.<sup>18</sup> Познавањето на различните аспекти на невербалната комуникација и на нивните ефекти во општествената интеракција можат да ни овозможат да ја зголемиме својата способност да ги интерпретираме тие знаци што ги емитуваат другите, а, исто така и способноста да ги контролираме впечатоците што им ги пренесуваме на другите.

## 2.6 Вербална комуникација

Вербалната комуникација претставува интеракција, размена на информации, мислења, емоции и потреби меѓу луѓето. Се остварува низ процесот на емитување, пренос и прием на пораките. Таа е значајно средство за вклучување на индивидуата во светот на комуникацијата, за совладување на достигнувањата до кои дошле претходните генерации, претставува кодифицирана норма за стекнување на нови сознанија и вербализација на афективните доживувања на личноста. Процесот на говорната комуникација е сложен и недоволно познат. За да се оствари нормална вербална комуникација потребно е функционирање на целокупниот централен нервен

<sup>18</sup> според Т. Мандиќ, 2001:57, во делото на Груевски Томе., (2007) прво издание, Односи со јавноста, „Студиорум“ - Центар за меѓународни и регионални истражувања и соработка, Скопје; стр.210



систем, како и на говорните органи. Интеграција на толку сложен систем и совршенство во неговото функционирање е најголемо достигнување на човекот. Поради тоа очигледно е дека овој систем е многу чувствителен и можат да го нарушат разни надворешни и внатрешни фактори.<sup>19</sup>

### **2.6.1 Интерперсонална комуникација – етичкото однесување во интерперсоналната деловна комуникација**

Интерперсоналната комуникација може да биде невербална и вербална комуникација. Невербалната комуникација (NVC) се одвива кога луѓето се во меѓусебен контакт. Таа се остварува со перманентно примање и емитување знаци, гестови, мимики или движења на телото. Невербалната комуникација претставува примарен комуникациски модел, но, како и вербалната комуникација, таа е контролирана од одредени системи на кодови кои се културно детерминирани.

Вербална комуникација е онаа комуникација која се остварува со помош на јазикот и на говорот. Јазикот има своја синтакса и граматика. Дијалектите на јазикот претставуваат јазични кодови. Тие укажуваат на регионалните разлики во однос на стандардизираните варијанти на некој јазик. Акцентот може да укажува на степенот на образованието, потеклото, припадноста на одредена социјална група итн. Во говорната комуникација се користат стилски фигури, идиоми и колоквијализми.

Говорот секогаш е во директна функција на одредена култура. Во интерперсоналната комуникација секогаш доаѓа до контакт со други луѓе. Остварувањето на тој контакт со други луѓе значи социјална интеракција и секогаш бара комуникативна стратегија. Таа секогаш подразбира употреба на вербални и невербални знаци со кои се постигнува целта на комуникацијата. На пример, наједноставна комуникациска стратегија користи бебето кое за да задоволи некои свои потреби, плаче. Со време бебето се научува да го користи плачењето како легитимно комуникациско искуство.

Една од комуникативните стратегии за одржување и воспоставување контакт со луѓето е поздравувањето. Во зависност од одредена ситуација луѓето во нивното меѓусебно комуницирање имаат потреба и од претставување. Во таа интеракција тие користат вербални и невербални системи на знаци. Интерперсоналната комуникација може да биде:

<sup>19</sup> [http://jser.fzf.ukim.edu.mk/pdf/1999-12\\_0067-0070.pdf](http://jser.fzf.ukim.edu.mk/pdf/1999-12_0067-0070.pdf)



1. Формална и неформална.
2. Јавна и приватна - со оваа поделба е сугерирана разликата во поглед на контекстот на комуникацијата, односно во поглед на претставувањето и сведувањето дека комуникацискиот процес некој може да го набљудува од страна. По правило комуникацијата на јавни места претпоставува избегнување на употреба на невербални знаци и го исклучува покажувањето емоции.
3. Дистанцирана и интимна - ова укажува на различен квалитет на односот и врските меѓу личностите што се во комуникацијата. Исто така, со ова се покажува и разликата во поглед на местото на кое се одвива комуницирањето. Дистанцираната комуникација вклучува извесен формализам во говорот или во настапот, додека интимната комуникација претпоставува поблиски и поцврсти односи меѓу луѓето.
4. Ритуална и отворена - оваа дистинкција укажува на различните можности на предвидливоста на употребата на одреден комуникациски код. Ритуализираната комуникација потврдува врски, склоности и чувства на сигурност во групата која практикува извесни ритуални форми на општење. Токму заради тоа таа не овозможува развивање на отворени форми на општење во рамките на кои се остварува комуницирањето.
5. Функционална и експресивна - разграничувањето на овој тип укажува на разликите во квалитетот и намерата на употребата на јазикот. Во овој случај јазикот се користи функционално, а во вториот случај како средство за дискусија и шпекулација.

Во интерперсоналната комуникација секогаш се остварува и повратната врска, односно фитбекот. Тој има два аспекта. Во првиот, смислата на фитбекот претставува испраќање одредена порака преку вербалните и невербалните канали за добивање одговор на испратената порака. Вториот аспект на фитбекот укажува на фактот дека одговорот се остварува заедно со содржината, стилот и со целта на комуникацијата.

На пример, кога наставникот или професорот ќе забележи дека вниманието кај неговите слушатели опаѓа, тој мора да реагира и да употреби некоја комуникативна стратегија со што ќе ги поврати вниманието и интересот на публиката за неговото предавање. Тој тоа може да го направи со гестикулација, со промена на висината на гласот или неговиот ритам, може да го динамизира своето излагање со некоја анегдота

или виц итн. Всушност, стратегијата на предавачот не е ништо друго туку фидбек во однос на пораката што му ја испраќа публиката.<sup>20</sup>

Интерперсоналните комуникации се динамична компонента на социјалната пракса. Преку нив се влијае на човековата свест и на неговите стекнати сознанија. Овој вид комуникација извршува двонасочно комуницирање каде пораките се пренесуваат преку говорот и преку другите елементи, како што се: движењето на телото, погледот, гестот, мимиката, изразот на лицето итн. Кај овој облик на комуникација, комуникаторот, покрај тоа што мора да биде добар говорник, мора уште подобро да биде слушател кој на реципиентот му овозможува да прашува, да ги изрази своето мислење, задоволството, незадоволството, проблемите, радоста, тагата итн. Внимателното сослушување на соговорникот и посветувањето внимание и интерес за тоа што го кажува, всушност, значи импулс за создавање нова содржина и атмосфера. Тоа е културен однос на секој поединец од што се гледаат и неговото воспитание, образованието, неговата висока етичност и достоинството.

Во деловните комуникации најмногу време треба да се потроши на слушањето и сослушувањето на соговорникот. Професионалците го користат правилото: „да умееш да слушаш е голема работа, но е неопходно да правиш разлика и да ја разбираш разликата меѓу поимот да слушаш и поимот да чуеш”

## 2.7 Важноста на деловното комуницирање за организацијата

Една широка дефиниција за комуникацијата е дека таа е активност што се превзема 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. "Комуникацијата вклучува борба на мислења, односно „плима и осека" од: активности, реакции, прашања и одговори. Така, некои автори ја дефинираат комуникацијата како: „размена и споделување на информации, ставови, идеи и емоции".

*Според Даниловиќ, 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

<sup>20</sup> Tomic Zorica: (2004) Komunikacija i javnost, Beograd, 50-51

идеите и искуствата. Без комуникација животот на луѓето се сведува на преживување. Преку комуникацијата луѓето стануваат она што се.

Поаѓајќи од суштината и карактерот на активностите во различните подрачја на комуницирањето, можеме да ја направиме следнава класификација:

- **Основни механички аспекти на комуницирањето.** Од овој аспект комуницирањето значи користење на механички или електронски средства за да се предадат (кодираат) и примат (декодираат) пораките. Исто така користени се и системски теории за да се создаде чувство и претстава за тоа како комуникациските влезни параметри се трансформираат преку функциите на менаџментот: планирањето, организирањето и водењето.
- **Меѓусебно / интерперсоналното комуницирање.** Впрочем, станува збор за однесувањето на луѓето кога пренесуваат информација од еден на друг и тоа вклучува: однесување во зборувањето, невербално комуницирање и слушање. Предавањето има корени во ваквото комуницирање.
- **Организациско комуницирање.** Во една организација сите членови на таа организација испраќаат и примаат сигнали, и тоа симултано (истовремено), во динамички заемно дејство. Со други зборови, постои мрежа на комуникациски искуства и се што се наоѓа во, и надвор од таа мрежа, влијае на процесите во организацијата. Анализата на овие процеси е особено важна за организацијата и за нејзините вработени. Комуницирањето се одвива заради различни причини и на различни начини. Причини за комуницирање можат да бидат: храбрење, информирање, објаснување, убедување, предлагање, проценување, извинување, наградување, консултирање, наговарање, укорување, заблагодарување и други. Начините на комуницирање можат да бидат:
  - **пишувани**, во форма на: писма, извештаи, записници, телекси, телефакси;
  - **говорни**, преку: конверзации, лице в лице "пресметки", интервјуа, состаноци, конференции, телеконференции, или
  - **визуелни** во форма на дијаграми, графоскопи, илустрации, слајдови, видео записи, телевизија, говор на телото и сл.

Комуницирањето може да се смета како персонален процес кој го вклучува трансферот на информации и внесува определено однесување. Тоа е нешто што луѓето го прават и не постои без луѓето да преземат некоја форма на активност. Сето тоа се прави со воспоставување на односи меѓу луѓето и може да биде: многу сложено или многу просто, многу формално или неформално, што зависи од природата на пораката што треба да се пренесе и од врската меѓу испраќачот и примачот.

Комуницирањето се состои од пренесување на информација и нејзино разбирање, помеѓу деловите и луѓето во една организација. Притоа, во комуникациските промени вклучени се различни форми и медиуми. Ефективната комуникација е битна за успехот на секоја организација.

*Во деловната комуникација сретнуваме прекршување на законот, напуштање на вистината, отстапување од моралната исправност, природата на етичките дилеми, карактерот на личноста и важноста од етичкото однесување во компанијата и однесување во градење кариера.*

Својства на професионалец:

- посветен на тоа да им служи на другите;
- се придржува до објавен етички кодекс;
- совладува специјализирано знаење;
- поседува општо познавање на други слични полиња;
- поседува стандарди за мерење на знаењето;
- активно учествува во професионалната заедница.

Кодексот на однесување содржи предности и недостатоци.

Предности:

- може да мотивира со што ќе се користи притисок од колегите или едноставно ќе се увиди или прифати одредена низа очекувања во поглед на однесувањето;
- може да даде стабилни, постојани насоки на правилно и неправилно однесување;
- дава упатства, особено во нејасни ситуации;
- дава упатства на вработените и ја контролира автократската моќ на работодавците;
- помага да се утврдат одговорностите во работењето;
- јасно е дека се во интерес на работењето, бидејќи ги охрабруваат фирмите самите да си бидат етичка полиција.

Неповолности:

- често се премногу широки и нејасно составени за да влијаат врз етичкото однесување;
- прекршувањето на кодексот е често непредвидливо, бидејќи кодексот ретко содржи одредби за извршување или пак одредбите можат да бидат премногу слаби за да се спроведува кодексот.



## 2.8 Значењето на етиката во деловното комуницирање

Основни правила за вешта комуникација - дискусија се следниве:

- Почитувајте го стравот кој често ги придружува отворените барања и одбрани.
- Фаќајте прибелешки од вашиот одговор кон мислењата на останатите.
- Слушнете што е, а што не е кажано.
- Предизвикувајте идеи и претпоставки, не луѓе.
- Внимавајте на непроверено припишување, посебно на човечки мотиви.

**Етичка функција:** фактори кои имаат влијание врз етичките вредности на организацијата се:

1. пишаните формални правила и прописи;
2. применетите политики;
3. системот на награди и казни;
4. знаењето дадено на поединците;
5. системот на вработување;
6. улогата на професионалните и правните стандарди;
7. примерот даден од лидерот;
8. процесот на донесување одлуки.

**Етичка одлука:** Во етиката постојат два начина на кои се донесуваат етичките одлуки: автономен и хетерономен.

Автономијата значи дека личноста (или некоја група од личности) слободно, самостојно, независно, сама за себе си донесува етички решенија, морални оценки и норми за моралното дејствување. На старогрчки изразот автономос значи: сам си донесува решенија, сам си дава закони. Автономијата на личноста овозможува таа слободно морално да оценува дали нешто има смисла и чини или нема смисла и претставува зло.

Хетерономијата значи дека личноста (или некоја група) не одлучува самостојно на полето на моралот, туку добива заповеди што да прави, нејзе и се пренесува оценката за некои настани, постапки или личности, таа добива норми на кои треба да се придржува.

На старогрчки изразот хетерономос значи: друг донесува решенија, некој друг наметнува закони. Во хетерономијата личноста не оценува сосема слободно, бидејќи дејствува под притисок. Тогаш моралната оценка доаѓа од оној кој ја бара постапката.

Основни вредности во етиката се Доброто и Злото. Во етиката се се врти околу овие две основни вредности. Доброто е она што се допаѓа, што е правилно, што е



потребно, што дава резултати, што помага - злото е она што не се допаѓа, што не е правилно, што е непотребно, што не дава резултати, што одмага и повредува. Тие во етиката не се мешаат, она што е добро не е зло, како и она што е зло не може да биде добро. Основното во етиката е разликување меѓу Доброто и Злото.

## 2.9 Етичка димензија во организациската комуникација

**Неетичко однесување:** Извори на неетичко однесување во управувањето во компанијата:

- организационен притисок, притисок за профит, конфликт на верност, стрес од прекумерна работа, нејасност и неусогласеност;
- себичност, арогантност, самобендисаност, лакомост;
- отсуство на организациона култура;
- неприфаќање на рационализација извинување.

**Етичко промовирање:** *Промовирање на етичкото однесување во компанијата е во следново:*

- *да се биде добар модел за еснафот;*
- *да се постават соодветни контроли за работењето;*
- *да се утврди кодекс на однесување;*
- *да се комуницира јасно и отворено;*
- *да се награди етичкото однесување, да се казни неетичкото;*
- *да се учествува во обука за етика.*

**Етичка пропозиција:** Деловните активности мора да се одликуваат со креативност, чесност, почитување на достоинството на луѓето и почитување на животната средина.

**Етичка моќ:** Етичката моќ на организацијата се темели на следниве принципи: намена, гордост, трпение, упорност и перспектива.

**НАМЕНА:** Мисијата на нашата организација се пренесува од врвот. Нашата организација ја водат вредности, надежи и визија кои ни помагаат да утврдиме што е прифатливо, а што неприфатливо однесување.

**ГОРДОСТ:** Горди сме на нас и на нашата организација. Знаеме дека кога се чувствуваме така, можеме да одолееме на искушението да постапуваме неетички.

**ТРПЕНИЕ:** Веруваме дека придржувањето до нашите етички вредности ќе не доведе до успех на долги патеки. Ова вклучува одржување баланс помеѓу резултатите и тоа како доаѓаме до тие резултати.

**УПОРНОСТ:** Дадовме заложба да живееме по етички принципи. Дадовме заложба кон нашата заложба. Нашите дела ќе бидат усогласени со нашата намера.

**ПЕРСПЕКТИВА:** Нашите менаџери и вработени бараат време за да застанат и да размислат, да подвлечат црта за тоа кон што целиме и да тврдат како ќе стигнеме до таму.

## 2.10 Застапеноста на етиката во јавните служби

Комуникативните односи во етиката се мерат со етичка оценка и се определува нивната вредност. Постојат разни етички вредности кои се воспоставени како многу важни меѓу луѓето и најчесто се користат во животот. Најголем број луѓе нив го избира како важни и незаобиколени, задолжително ги следи и препорачува. Тие се и идеали и норми и етички постапки.

Комуникативните односи можат да се набљудуваат преку разни етички вредности:

- лични норми и постапки;
- норми и постапки во однесувањето кон другите;
- норми и постапки во работењето - трудот;
- норми и постапки во општествениот систем;
- општочовечки норми и постапки;
- дефинирање на основни етички поуки.

Во лични норми и постапки ги разликуваме следниве вредности: пристојност, разумност, умереност, коректност, чистина и стабилност.

Нормите и постапките во однесувањето кон другите подразбираат: разбирање, почитување, емпатија, љубов, помош, лојалност, искреност и неповредување.

Нормите и постапките во работењето, каде што луѓето најмногу живеат (во работата) се: желба да се работи, трудољубивост, настојување, активност, ангажираност, исполнетост, професионалност, соработка и колегијалност.

Во норми и постапки во општеството ги разликуваме следниве вредности: добро живеење, заедничко живеење, доверба, поддршка, пријателство, братство и солидарност.

Општочовечките норми и постапки ги имаат следниве вредности: мир, разбирање, желба за етичко однесување, насилство и толеранција.

Постојат разни основни етички поуки кои претставуваат резиме на сето етичко искуство и сознание на човештвото. Се смета дека таквите поуки можат да бидат инспирација и поттик за луѓето да ги следат и така секогаш да прават добра и да постапуваат правилно.

Етиката во јавното дејствување се претставува преку моралните цели и појави во јавното дејствување:

- етика во заедничкото живеење;
- етика во животот и заедницата;
- јавната служба и етиката;
- етичкото значење и должноста;
- основите на етичкиот нормативен систем на јавната служба;
- моралната функција на корисноста;
- политичкото значење и функционалноста на јавното дејствување;
- моралните вредности и норми на јавното дејствување.

Единката има право да избира и тоа е големиот услов на слободата на сите, но при тоа таа може да биде несмасна или наметлива, злобна или не добронамерна, може да не им излегува во пресрет на другите, да им мисли зло и да се прави штета.

Позитивниот однос кон моралот и доброто дејствување се нужни за заедничкото живеење. Затоа, луѓето ги осудуваат лошите намени, намери и постапки, а ги пофалуваат убавите цели, правилните норми и добрите дела.

Етиката е внатрешна димензија на животот според неговата природа. Таа не е евентуален додаток кон живеењето, туку глас на секого во живеењето, сеедно со каква брзина живее. Етиката е неминовна човекова желба и нагон да се снајде пред животот, да го унапреди и добро да го води, да го поттикнува и да го држи под контрола. Етиката е израз на човековата амбиција да го измислува, разбудува и насочува живеењето. Затоа, колку што е чудесна моќта на животот, незаобичолно е и енергијата на етиката да партиципира во животот и да биде верен придружник и најдобар пријател на личноста.

Јавните служби се важен дел од човековото општествено живеење. Јавната служба не смее да биде негативно етички насочена - освен во општествата во кои широко не се почитуваат луѓето, а јавните дејности се во служба на режимот кој ограничено ги признава правата и потребите на личноста. Таму јавните служби пред се

се насочени кон контрола над населението, кон држење на луѓето во покорност, а ако треба, службите служат за да се обезбеди посилен притисок врз луѓето.

Должноста е една од најважните форми на етичката идеја и реалност. Должноста е етичка категорија со која се истакнува редовната голема обврзаност. Но, тоа поставување и исполнување е висока цел и човечка задача која не смее да се наруши со други морални инспирации и поводи, бидејќи е позначајна од секоја друга етичка норма и мора да биде спроведена без сомневање, без одложување и без скратување. Етичките норми на јавната служба ги изразуваат:

- суштината и целите на ваквото јавно дејствување;
- прашањето на квалитетот на дејствувањето на членовите на службата, како и нивниот став за должноста и одговорноста и за извршувањето на задачите;
- положбата на корисниците наспроти ваквите дејности;
- и општиот резултат од квалитетот на ваквите јавни обврски и дејствување за политичкиот лик на заедницата.

Јавните служби значат задоволување на потребите на граѓаните во разни области, кои тие самите не можат да ги извршуваат. Постојат разни видови јавни служби: духовни, културни, заштитни, информативни, комуникациски, финансиски, организациски, непосредно услужни служби. Од таквите цели и задачи на јавните служби произлегуваат етичките основи на нивното вреднување. Најнапред, таа има улога на слуга со одредена задача: таа е служба во корист на некој кој е многу важен, толку важен што заради него се организира ваква дејност за кого што дури ваквото дејствување и постои.

Јавните служби се поставуваат така што да овозможат постигнување на оние цели заради кои е замислено нивното постоење и тоа на начин кој е достигнат во современиот развик на човештвото. На пример, метеоролошката служба треба да ги мери бараните ефекти и за времето да известува точно и одговорно, исто така да ги толкува и предвидува појавите според најсовремените сознанија, да ја извршува својата улога во меѓународниот систем на информирање за климата и сл.

Етичките вредности на секоја јавна служба сочинуваат цел еден систем на вредности, кои се целина со идејата на таквата служба и со нормите за дејствување со неа.

Етиката на јавната служба произлегува од:

- целите и задачите на таа служба;
- посебниот вид одговорност во јавната дејност;

- особените должности во банкарската служба;
- специфичните сложени околности и тешкотии на службата.

Посебните етички аспекти во јавните служби се однесуваат на:

- чувањето на позитивниот лик на таа дејност и на секој нејзин дејственик;
- остварувањето резултати (корисност), со особени етички димензии кои се преферираат во таа служба (тајност, некорумпираност, брзина на дејствувањето и сл.);
- постигнувањето и одржувањето на квалитетот на активности е и на луѓето, со што се олеснуваат задачите па и службата се претставува во подобра светлина;
- унапредувањето на службата како развој на тој вид дејност.

Во системот на вредностите и морални норми во некоја јавна служба се вклучени повеќе елементи:

- добра замисла и успешна организација на дејствувањето;
- исполнетост при дејноста;
- брзина на акцијата;
- точност, прецизност;
- квалитет на дејствата;
- ниска (прифатлива, конкурентна) цена на услугата;
- јасно разграничување на дејноста;
- благопријатност при комуникацијата во дејноста;
- постојан развој на дејноста и на видот и нивото на услугите;
- толерантност кон барањата на граѓаните;
- правилен однос кон корисниците;
- нагласено почитување на личноста на корисниците;
- јасна ситуација за обврските на сите и на секого во службената комуникација при овие дејства.



### III. ГЛАВА - КОМУНИКАЦИЈА ВО ОРГАНИЗАЦИЈА

#### 3. Форми на комуникацијата во организацијата

Менаџерите треба да знаат дека денес постојат неколку вида комуникација во организациите. Тука спаѓаат интерперсоналната комуникација, комуникација во мрежи и тимови, организациска комуникација и електронска комуникација.

##### 3.1 Интерперсонална комуникација

Интерперсоналната комуникација најчесто се одвива во една од двете форми:

- усна и
- писмена.

Како што ќе видиме, секоја има силни и слаби страни.

##### 3.1.1 Усна комуникација

Усната комуникација има при разговори, групни дискусии, телефонски повици и слични ситуации каде говорниот збор се користи за да се искаже значење. Со едно истражување (изведено пред појавата на е-пошта) се прикажала важноста на усната комуникација, кога се открило дека поголемиот дел од менаџерите 50 до 90 проценти од времето го поминуваат во разговор со други луѓе.<sup>21</sup> *Има повеќе причини за популарност на усната комуникација.*

- Поттикнува навремена реакција и размена во форма на вербални прашања или согласност, изрази на лицето и потези.
- Лесно е* (испраќачот треба само да зборува) и може да се изведе со мала подготовка (иако во некои ситуации се препорачува добра подготовка).
- На испраќачот не му требаат молив и хартија, компјутер или било каква опрема.
- Според една анкета, 55 проценти од извршните директори кои беа испитувани почувствувале дека вештините за писмена комуникација им се

---

<sup>21</sup> Mintzberg, The Nature of Managerial Work

прилично слаби или неразвиени, па користат усна комуникација за да не се усрамат.<sup>22</sup>

*Сепак, усната комуникација има и свои недостатоци.*

- Може да се случи да биде неточна доколку соговорникот ги избере погрешните зборови за да го пренесе значењето или ако изостави битни детали; доколку врева го прекине процесот или пак примачот заборави дел од пораката.<sup>23</sup>
- Во една двонасочна дискусија, ретко има време за исцрпен, осмислен одговор или за претставување голем број нови факти, а нема траен запис од кажаното.
- На повеќето менаџери не им смета да зборуваат со луѓето поединечно или во мали групи, но мал број сакаат да зборуваат пред голема публика.<sup>24</sup>

### 3.1.2 Писмена комуникација

„Ако се стави на хартија“ - во писмо, извештај, меморандум, белешка во ракопис или е-пошта може да се решат многу проблеми карактеристични за усната комуникација. Сепак, изненадувачки е што писмената комуникација не е толку честа како што би очекувале, ниту им е омилен начин за комуникација на менаџерите. Според една група од испитани менаџери, само 13 проценти од писмената пошта која ја добиваат им била од директна корист. Повеќе од 80 проценти од менаџерите кои одговарале на друга анкета изјавиле дека писмената комуникација која ја добиле била со слаб или лош квалитет.<sup>25</sup>

И писмената комуникација си има свои недостатоци.

- Не нуди повратна реакција и размена. Кога еден менаџер на друг му испраќа писмо, истото мора да се состави или издиктира и да се напише на хартија или компјутер, да се испрати, да се прими, да се однесе до

<sup>22</sup> Reid Buckley, "When You Have to Put It to Them," Across the Board, октомври 1999г., стр. 44-48.

<sup>23</sup> "Did I Just Say That?!" How to Recover from Foot-in-Mouth," Wall Street Journal, 19 јуни, 2002г., стр. B1.

<sup>24</sup> "Executives Who Dread Public Speaking Learn to Keep Their Cool in the Spotlight." Wall Street Journal, 4 Мај, 1990г. стр. B1.B6.

<sup>25</sup> Buckley. "When You Have to Put It to Them."

вистинското лице, кое ќе го отвори и ќе го прочита. Доколку има недоразбирање, можно е да се потребни неколку дена за да се утврди, а камо ли да се разјасни.

- Допишувањето преку е-пошта е побрзо, но неопходно е испраќачот и примачот да имаат пристап до компјутер; потоа, примачот мора да ја отвори и прочита пораката, за да може да кажеме дека таа вистински е примена. Телефонски повик би ја решил целата ситуација за само неколку минути. Затоа, писмената комуникација вообичаено се смета за потешка и временски понеисплатлива во споредба со усната комуникација.

Сепак, и писмената комуникација има предности.

- Точна е и дава траен запис од размената.
- Испраќачот има време да ги собере и обработи информациите, може да направи и прва верзија од нив, да ја ревидира, па потоа да ги пренесе.
- Примачот има време внимателно да го прочита писмото, а може и повеќепати да се наврати на него, доколку има потреба.

Токму поради ова, често се претпочита писмена комуникација кога се работи за битни детали. Има случаи кога е битно едната или двете страни да имаат писмен запис, достапен како доказ за тоа што точно се случувало.

### 3.1.3 Избор на вистинската форма

Ситуацијата ја одредува најдобрата форма на интерперсонална комуникација. Кога пораката е лична, нерутинска и кратка, најчесто се пренесува преку усна комуникација или пак е-пошта. Поформална писмена комуникација се користи кога пораката е помалку лична, рутинска и долга. Ако се земе во предвид важната улога што ја одигра е-поштата во некои неодамнешни судски процеси, менаџерите треба секогаш да бидат дискретни кога испраќаат електронски пораки.<sup>26</sup>

<sup>26</sup> See "Watch What You Put in That Office Email." BusinessWeek, 30 септември, 2002г., стр. 114-115.

Менаџерот може да користи комбинирани медиуми за максимално да ги искористи предностите на секој од нив. На пример, лесно е да се договори состанок со еден краток телефонски повик, а во истиот момент се добива и повратна реакција. Ако после повикот се испрати е-пошта или писмена белешка како потсетник за договорот, ќе се осигурите дека примачот ќе се сети на состанокот, а ќе имате и доказ дека постои договор за состанок. Електронската комуникација, за која повеќе ќе дискутираме подолу, ги брише разликите помеѓу усната и писмената комуникација, а може и да ја зголеми нивната ефективност.

### **3.2 Мрежи за комуникација**

Иако се користат разновидни медиуми за комуникација, комуникациите во организациите тендираат да се слеваат во определен шаблон. Патеците по кои течат информациите во групите и тимовите и низ организацијата се наречени мрежи за комуникација. Видот на мрежите кој постои во групите, зависи од природата на задачите и обемот до кој членовите на групите треба да комуницираат меѓу себе, со цел да ги остварат целите на групата.

#### *Мрежи за комуникација во групите и тимовите*

Групите и тимовите, без оглед дали се вкрстено-функционални тимови, тимови на врвен менаџмент, командни групи, самоуправувачки тимови или оперативни групи, се механизми за градење во организациите. Во групите и тимовите можат да се развијат четири видови мрежи за комуникација: мрежа во вид на тркало, мрежа во вид на ланец, кружна мрежа и мрежа во вид на канал ( слика 4).

#### **3.2.1 Комуникација во мрежи**

Иако е очигледно дека комуникацијата помеѓу членовите на тимот во една организација по природа е интерперсонална, голем број истражувања се сосредоточуваат на тоа како точно комуницираат луѓето од мрежите и работните тимови. Шемата преку која комуницираат членовите на една група или тим се нарекува комуникациска мрежа. Истражувачите кои се занимаваат со проучување на активноста

на групата/тимот откриле неколку типични мрежи, кои се состојат од три, четири и пет члена."

- Шема на тркало. Сета комуникација се одвива преку едно централно лице, кој најверојатно е лидерот на групата. Тркалото претставува најцентрализирана мрежа, зашто едно лице ги прима и ги испраќа сите информации.
- Шема У. Оваа шема е малку помалку централизирана двајца се блиску до центарот.
- Шема на верига. Нуди порамноправен проток на информации помеѓу членовите, иако две лица (лицата на двата краја) комуницираат само со едно лице. Патот на информацијата може да се затвори со шема на круг.
- Шема која ги вклучува сите канали. Оваа шема е најдецентрализирана, зашто овозможува слободен проток на информации помеѓу сите члена на групата. Сите имаат рамноправно учество, а лидерот на групата (доколку групата има лидер), нема преголема моќ во рацете.

Според истражувањата спроведени врз мрежите, постои интересна поврзаност помеѓу видот на мрежа и работата на групата:

- Кога задолжението на групата е релативно едноставна и рутинска, најголема ефикасност и точност се постигнува со централизирана мрежа. Доминантниот лидер ја помага работата со тоа што го насочува протокот на информации.
- Кога задолжението е сложено и нерутинско, како на пример кога се носат битни одлуки за организациската стратегија, децентрализираните мрежи вродуваат со најголем успех, зашто отворените канали за комуникација овозможуваат поголема интеракција, па важните информации полесно се споделуваат.

Менаџерите треба да го увидат влијанието на комуникациските мрежи врз работата на групата и организацијата, и соодветно да ги подредат мрежите.

### **Мрежа во вид на тркало**

Во мрежата во вид на тркало, информациите течат кон и од една централна личност на групата. Другите членови на групата не треба меѓусебно да комуницираат за да можат да остварат високо извршување, така што групата може да ги оствари

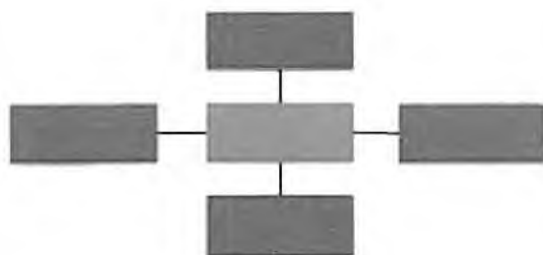


своите цели со насочување на комуникацијата кон и од централната личност. Мрежите во вид на тркало често можат да се најдат во командните групи со обединета меѓузависност на задачата. Претставете си слика на група возачи на такси кои известуваат ист диспечер, кој воедно е и нивен надзорник. Секој возач треба да комуницира со диспечерот, но, возачите не треба меѓусебно да комуницираат. Во групи како оваа, мрежата во вид на тркало резултира во ефикасна комуникација, која заштедува време, без да го наруши извршувањето. Иако се применува во групите, ваквите мрежи не можат да се најдат во тимовите, поради интензивните интеракции, карактеристични за тимската работа.

### Мрежа во вид на ланец

Во мрежата во вид на ланец, членовите комуницираат меѓу себе во предодредена низа. Кога групната работа треба да биде извршена во предодреден ред, се применува мрежата во вид на ланец, бидејќи членовите на групата треба да комуницираат со оние чија работа директно и претходи и ја следи нивната. Како и мрежите во вид на тркало, мрежите во вид на ланци настојуваат да постојат во тимовите, поради ограничената количина на интеракција меѓу членовите на групата.

*Слика 4 Мрежи за комуникација во групите и тимовите*



**Мрежа во вид на тркало**



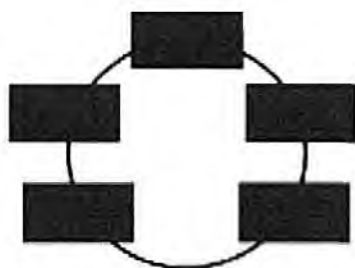
**Мрежа во вид на ланец**

Извор: Гарнет Доунс, Џенифер Џорџи и Чарлс Хил, Современ менаџмент, Глобал комуникации, Скопје, 2008;стр. 647

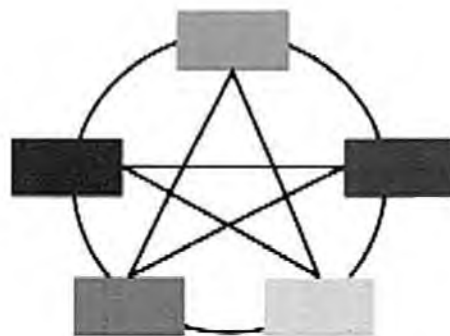
## Кружна мрежа

КРУЖНА МРЕЖА - во кружната мрежа, членовите на групата комуницираат со другите кои се слични на нив во искуствата, убедувањата, областите на експертиза, локацијата на канцеларијата или дури и местата каде седат на групните состаноци. Членовите на оперативните групи и трајните одбори, на пример, тендираат да комуницираат со другите кои имаат слични искуства или биографија. Исто така, луѓето тендираат да комуницираат со луѓето кои имаат канцеларии веднаш до нивните. Како и мрежите во вид на тркало и ланец, кружните мрежи најчесто се наоѓаат во групите кои не се тимови.

## Мрежи во вид на канали



Мрежа во вид на круг



Мрежа на сите канали

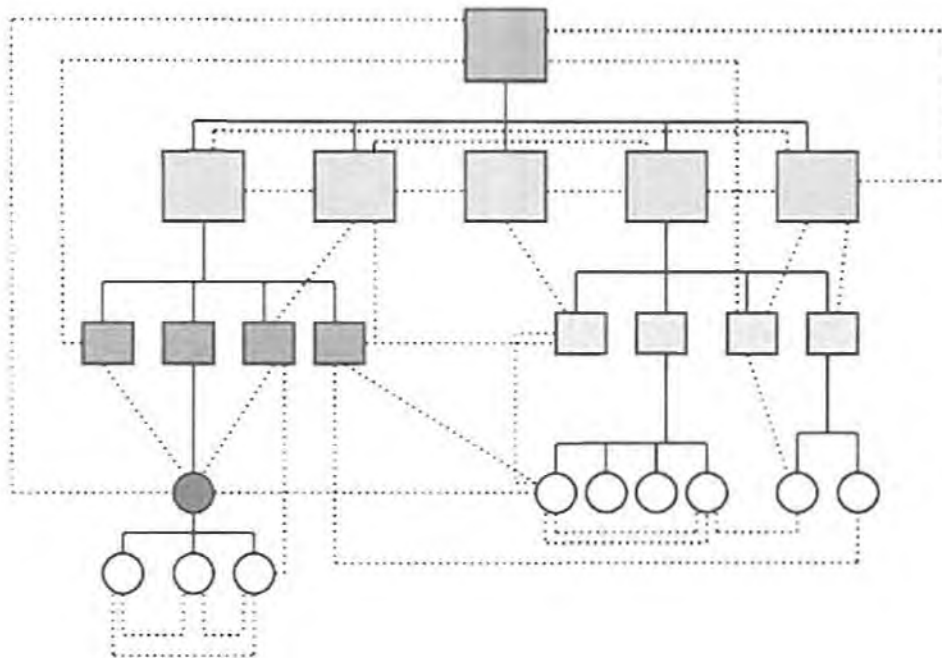
Извор: Гарнет Цоунс, Џенифер Џорџи и Чарлс Хил, Современ менаџмент, Глобал комуникации, Скопје, 2008; стр.647

Мрежата во вид на канал се наоѓа во тимовите. Се карактеризира со високи нивоа на комуникација: секој член на тимот комуницира со секој друг член на тимот. Тимовите за врвен менаџмент, вкрстено-функционалните тимови и самоуправувачките тимови често имаат мрежи во вид на канали. Реципрочната меѓузависност на задачата која често се наоѓа во тимовите, бара информациите да течат во сите насоки. Компјутерскиот софтвер, специјално дизајниран за употреба од работните групи, може да помогне да се одржува ефективна комуникација во тимовите, со мрежите во вид на канали, бидејќи на членовите на тимот им обезбедува ефикасен начин меѓусебно да ги разменуваат информациите.

### 3.2.2 Организационски мрежи за комуникација

Дијаграмот на една организација може да биде добар збир на организационската мрежа за комуникација, но често не е. Дијаграмот ги сумира односите на *формално* известување во организацијата и формалните патеки по кои се одвива комуникацијата. Меѓутоа, честопати комуникацијата е *неформална* и тече околу прашањата, целите, проектите и идеите, наместо да се движи горе и долу во организационската хиерархија. Поради тоа, организационската мрежа на комуникација ги вклучува не само патеките на формалната комуникација сумирани во дијаграмот на организацијата, туку и патеките на неформалната комуникација, по кои се одвива голем дел од комуникацијата ( слика 5).

Слика 5 Формални и неформални комуникациски мрежи во организацијата



———— Формални пакети на комуникација претставени на дијаграмот на организацијата

\*\*\*\*\* Неформални пакети долж кои се одвива голем дел од комуникацијата

Извор: Гарнет Џоунс, Џенифер Џорџи и Чарлс Хил, Современ менаџмент, Глобал комуникации, Скопје, 2004; стр.363

Исто така, комуникацијата може да настане низ одделенијата и групите, како и во нив, и горе и долу, како и одстрана во корпоративната хиерархија. Комуникацијата горе и долу во корпоративната хиерархија често се нарекува вертикална комуникација. Комуникацијата меѓу вработените на исто ниво на хиерархијата, или одстрана, е наречена хоризонтална комуникација. Очигледно, менаџерите не можат однапред да определат каква ќе биде мрежата на комуникација, ниту се обидуваат тоа да го прават. Напротив, за да ги остварат целите и да извршуваат на високо ниво, членовите на организацијата треба слободно да комуницираат со секој, со кого имаат потреба да контактираат.

Бидејќи организациските цели се менуваат со тек на време, се менуваат и мрежите за комуникација. Неформалните мрежи за комуникација можат да придонесат за конкурентската предност на организацијата, бидејќи обезбедуваат членовите на организацијата да имаат информации кои им се потребни за да ги остварат нивните цели. Неофицијален извор на информации е неформална мрежа за комуникација долж која неофицијалната информација тече брзо, но не секогаш прецизно.<sup>27</sup> Луѓето во организацијата кои се чини дека знаат се за секого се истакнати како неофицијален извор на информации. Информацијата која се шири преку неофицијален извор на информации, може да има бизнис природа (потенцијално преземање) или лична природа (главниот извршен директор е одделен од неговата сопруга).

### 3.2.3 Надворешни мрежи

Дополнително на учеството во мрежите во рамките на организацијата, менаџерите, професионалните вработени и оние кои се поврзани со работата надвор од нивните организации, честопати се дел од надворешни мрежи, чии членови се распространуваат на разновидни компании. На пример, научниците кои работат во универзитетите и корпорациите, често комуницираат во мрежи, формирани околу заеднички интереси за определен предмет или подобласт. Како друг пример, физичарите кои работат ширум земјата, припаѓаат на специјални професионални асоцијации, кои им помагаат да бидат во тек со најновите достигнувања во нивните области. За некои менаџери и професионалци, учеството во такви интересно ориентирани мрежи, е толку важно или многу поважно, отколку учеството во

---

<sup>27</sup> O. W. Baskin and C. E. Aronoff, *Interpersonal Communication in Organizations* (Santa Monica, CA: Goodyear, 1989)

внатрешните мрежи на компанијата. Мрежите на контакти, кои работат во иста дисциплина или поле, или кои имаат слична експертиза и знаење, можат да бидат многу корисни, на пример, кога поединецот сака да ја промени работата или дури да најде работа после отпуштањето. За жал, како резултат на дискриминацијата и стереотипите, некои од овие мрежи се ограничени за определени поединци поради полот или расата. На пример, поимот мрежа и стари момчиња, се однесува на фактот дека некои мрежи на контакти за работа, владини договори или финансирање на заеднички капитал, понекогаш биле доминирани од мажи, а жените биле помалку добредојдени.<sup>28</sup>

### 3.3 Организациона комуникација

Помеѓу организациските единици или групи постојат други форми на комуникација. Секоја ваква форма вклучува усна или писмена комуникација, но исто така се протега и во широки шеми на комуникација во рамките на организацијата,<sup>1</sup> Како што е дадено на слика 6, две вакви форми остваруваат вертикално и хоризонтално поврзување во организацијата.

#### 3.3.1 Вертикална комуникација

Вертикалната комуникација тече нагоре и надолу во рамките на една организација и вообичаено е поврзана со формални известувања всушност, се работи за комуникација која се одвива помеѓу менаџерите и нивните надлежни и вработените. Вертикалната комуникација може да се оствари помеѓу две лица, или пак да се одвива на неколку различни нивоа на организацијата. Овој вид на комуникација најмногу е важен од следниве причини:<sup>29</sup>

- Им помага на менаџерите да ги разбираат поставените прашања од вработените
- Им помага на менаџерите да имаат повеќе разбирање за ставовите и вредностите на вработените

<sup>28</sup> T. Gutner, "Move Over, Bohemian Grove," *BusinessWeek* February 19, 2001, 102.

<sup>29</sup> Торингтон Дерек, Хал Л., Тејлор С., Менаџмент на човечки ресурси (петто издание), Дата статус, стр. 100



- Може да ги предупреди менаџерите од потенцијалните проблеми
- Им се дава можност на менаџерите да ги решат проблемите
- Им се дава можност на менаџерите да добијат информации кои им се потребни за донесување на одлуки
- Им помага на вработените да се чувствуваат добро и им укажува дека имаат значаен допринос во работата, а со тоа се постигнува поголема мотивација на вработените
- Може да даде некоја повратна информација за ефективноста на комуникацијата која оди вертикално надолу и оди во правец на нејзино подобрување.

Нагорната комуникација се пораки од вработените до претпоставените, вообичаено од вработените до директните претпоставени, па потоа до нивните директни претпоставени и така нагоре по скалилата на хиерархијата. Од време на време, некоја порака може да го заобиколи претпоставениот. Вообичаено, нагорната комуникација содржи барања, информации кои менаџерот на пониското скалило смета дека му се битни на менаџерот на повисока позиција, одговори на барања од менаџерот на повисока позиција, предлози, жалби и финансиски информации. Според истражувањата, пораката на нагорната комуникација е поподложна на измени во споредба со таа на надолната комуникација. Има поголема шанса вработените да прикријат или да изменат информации кои ги прикажуваат во негативно светло. Колку е поголема разликата во статусот на надредениот и вработениот и колку е поголем степенот на недоверба, толку е поголема веројатноста надредениот да прикрие или да измени одредени информации.<sup>30</sup> На пример, вработените може да решат да прикријат информации за проблеми од шефот доколку сметаат дека вестите ќе го разлутат шефот и доколку мислат дека самите можат да го решат проблемот, а шефот или шефицата никогаш и да не знаат дека тој постоел.

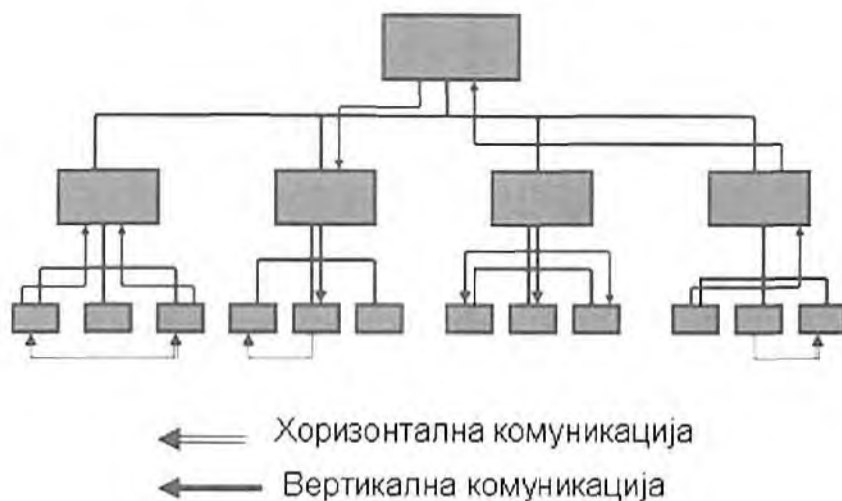
---

<sup>30</sup> Walter Kiechel "Breaking Bad News to the Boss," Fortune, 9 април, 1990г. стр. 111-112

## Формална комуникација во организации

Формалната комуникација во организациите се одвива според официјалните односи за известување или според претпишани канали.

Слика 6 Формална комуникација во организации



Извор: Грифин Рики В. Основи на менаџмент, Генекс, Кочани, 2010, стр.320

На пример, вертикалната комуникација (тука прикажана со полни линии) се одвива помеѓу нивоа во организацијата и ги вклучува вработените и нивните менаџери. Хоризонталната комуникација, прикажана со испрекинати линии, се одвива помеѓу луѓе на исто ниво и вообичаено се користи за да се олесни координацијата.

Надолна комуникација настанува кога информацијата се движи надолу по скалилата на хиерархијата, од надредените до вработените. Вообичаено, тоа се пораки што содржат упатства за некоја работа, доделувања нови задолженија, повратни информации за некоја работа и општи информации кои менаџерот на повисоко ниво смета дека би му биле важни на менаџерот од пониско ниво. Вертикалната комуникација може и вообичаено треба да биде двонасочна. Со други зборови, многу поголема шанса за успех има комуникацијата која дава активен повратен ефект, што не е случај со еднонасочната комуникација.<sup>31</sup>

<sup>31</sup> Mary Young и James Post, "How Leading Companies Communicate with Employees," *Organizational Dynamics*, јуни 1993г., стр. 31-43.

### 3.3.2 Хоризонтална комуникација

Хоризонталната комуникација настанува помеѓу колеги и соработници на рамноправно ниво во една организација. На пример, еден менаџер на операции може да му пренесе на еден менаџер на маркетинг дека резервите на роба се мали и дека планираните датуми за испорака треба да се одложат за две недели. Хоризонталната комуникација е почеста помеѓу менаџерите отколку помеѓу тие што не се менаџери. Овој вид комуникација служи за повеќе цели.

- Го помага усогласувањето на меѓузависните единици. Откри еден куп информации поврзани со неговата задача. Исто така, откри дополнителни информации кои би можеле да бидат од важност за друг оддел; така, ги предаде на колега од еден таков оддел, кој ги искористи за подобрување на сопствените операции.

- Може да се користи за заедничко решавање проблеми, се состанаа за да најдат нов метод за подобрување на продуктивноста.

- Игра главна улога во работните тимови составени од членови од повеќе оддели.

## 4. Неформална комуникација во организација

До сега дискутиравме за форми на организациска комуникација кои општо земено, претставуваат планирани и прилично формални механизми за комуникација. Сепак, често се случува комуникацијата во една организација да ги надмине ваквите формални канали и да тргне по неколку неформални патеки. На слика 7 дадени се бројни примери на неформална комуникација. Меѓу почестите форми на неформална комуникација во организациите се озборувањето, менаџмент со рашетување и невербална комуникација.

### 4.1 Озборување

Озборувањето е мрежа на неформална комуникација која навлегува во секоја пора на една организација. Карактеристично е за секоја организација (со исклучок на премногу малите организации) и нема една правилна шема на дејствување, ниту пак се

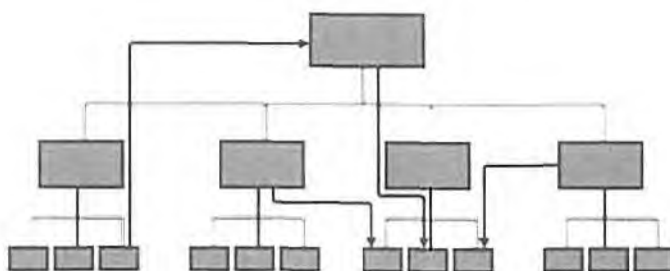
согласува со формалните канали на авторитет и комуникација. Според истражувањата, има повеќе вида на озборувања. Двата најчести вида се дадени на слика 8.

Се уште постојат несогласувања околу точноста на информациите добиени преку каналите на озборување, но истражувачите се повеќе се согласуваат дека тие можат да бидат прилично точни, особено кога се засновани на факти, а не на нагудувања и претпоставки. Според една студија, озборувањето може да биде со точност од 75 до 95 проценти. Во истата студија е наведено дека порастот на неформалната комуникација во многу организации се должи на две основни причини. Еден фактор е неодамнешното зголемување на активностите за спојување, придобивање и преземање. Таквите активности можат многу да влијаат врз луѓето во рамките на една организација, па природно е да поминуваат време разговарајќи за тоа што се случило. Вториот фактор е што се поголем број фирми ги преместуваат канцелариите од внатрешноста на градот во предградијата, па вработените помалку разговараат со надворешни лица (надвор од организацијата), а повеќе разговараат меѓусебно.

Обидите да се искорени овој вид комуникација се осудени на пропаст, но за среќа, менаџерот сепак има делумна контрола врз озборувањето. Ако одржува отворени канали на комуникација и ако жестоко реагира на неточни информации, менаџерот може штетата да ја сведе на минимум.

Неформалната комуникација во организациите може, но не мора, да се одвива според официјалните односи за известување или според препишани канали. Може да премине повеќе нивоа и различни оддели или работни единици и може (но не мора) да се однесува на официјалната организација за работата.

*Слика 7 Неформална комуникација*

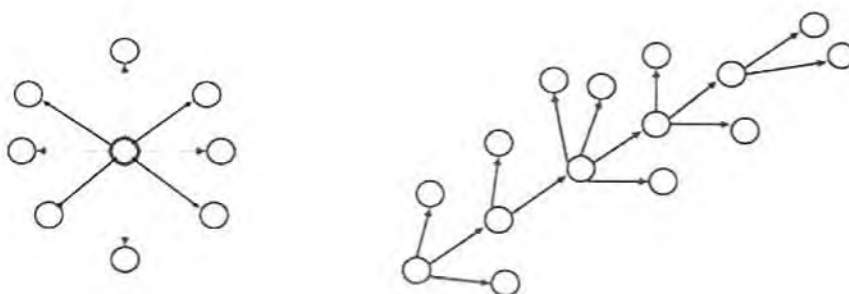


Извор: Од Кит Дејвис (Keith Davis) и Џон В. Њустром (John W. Newstrom), Human Behavioral Work: Organizational Behavior, осмо издание, 1989 година. Copyright © 1989 The McGraw-Hill Companies, Inc.

Вообичаени синцири на озборување кои се среќаваат во организациите може да служи како помошна алатка. На пример, доколку се дознаат клучните луѓе во каналите на озборувањето, менаџерот може делумно да ги контролира информациите кои ги примаат и да ги искористи каналите за да ја тестира реакцијата на вработените на нови идеи, како на пример можни промени во политиката за човечки ресурси или пакети со придонеси. Самиот менаџер може да дојде до вредни информации и да ги употреби при носењето подобри одлуки.

Двата најзастапени синцири за озборување во организациите се синцирот на ширење муабети (каде едно лице ја пренесува пораката на другите) и синцирот на грозд (каде повеќемина им пренесуваат пораки на неколкумина).

*Слика 8 Синцири на озборување*



**Синцир на ширење муабети**

**Синцир на грозд**

Извор: Грифин Рики В. Основи на менаџмент, Генекс, Кочани, 2010, стр.324

#### **4.2 Менаџмент со рашетување**

Основната идеја на менаџментот со рашетување е дека некои менаџери се запознаваат со случувањата со рашетување и разговарање со луѓе - непосредните подредени или пак подредените кои се многу пониско на скалилата на хиерархијата, доставувачи, клиенти и луѓе кои на кој било начин се поврзани со компанијата. На пример, Бил Мариот кога посетува еден Магпои хотел, често оди во кујната, местата за растовар и областите под чуварски надзор. Според него, кога зборува со вработените од целиот хотел, добива нови идеи и подобро чувство за целата компанија. Уште една, поврзана форма на организациска комуникација, за која нема одреден термин, е неформалната размена што се одвива надвор од работното место. Вработените кои одат



на излети организирани од компанијата, кои играат во компанискиот софт-бол-тим или пак одат заедно на риболов, секогаш дел од времето поминуваат разговарајќи за работа. Не постои строг редослед, а клучните теми за дискусија се разликуваат од една до друга група и од ден на ден. Па сепак, ваквата социјализација игра битна улога. Развиваат силна култура и го зголемуваат разбирањето за тоа како работи организацијата.

### 4.3 Невербална комуникација

Невербалната комуникација е мошне моќна форма на комуникација, за која многу малку се знае. Претставува размена која не користи зборови или пак која го засилува значењето на зборовите со цел истото да го надмине и да му додаде нешто плус. Се користи со изрази на лицето, движење на телото, физички контакт и гестови. Според една студија, дури 55 проценти од содржината на пораката се пренесува преку изразот на лицето и ставот на телото, а 38 проценти зависат од промените на гласот. Самите зборови придонесуваат со само 7 проценти кон содржината на пораката. Според истражувањата, менаџерите употребуваат три вида на невербална комуникација, опкружување и говор на телото.

1. Сликите се зборовите кои луѓето ги избираат за употреба. „По гаволите со торпедата, со полна пара напред!“ и „Иако има можни ризици, треба да продолжиме со активностите во таа насока“ може да имаат исто значење, па сепак, лицето кое ќе го искористи првиот израз може да остави впечаток на дисидент, храбар херој, индивидуалист или немарен и будалест авантурист. Лицето, пак, кое ќе се одлучи за вториот израз, може да се смета за агресивно, насилно, внимателно или затворено и непријателски настроено кон промени. На кратко, изборот на зборови во себе носи многу повеќе од самото значење на зборовите.
2. Исто така и опкружувањето е од огромно значење за невербалната комуникација. Ограничувања, запознаетост, домашна атмосфера и слични елементи на опкружувањето - се си има своја важност. Многумина пишуваат за симболите на моќ во организациите. Се во врска со работното место - големината и локацијата на канцеларијата, мебелот и пристапноста до вработените - пренесува важни информации. На пример, Х. Рос Перот секогаш

става биро помеѓу него и некој посетител. Вака ја задржува контролата. Кога сака дијалогот да е понеформален, оди на другата страна од бирото и седнува до посетителот.

3. Трета форма на невербална комуникација е говорот на телото.<sup>32</sup> Така, оддалеченоста на која се држиме за време на разговорот има свое значење. Во САД, малото растојание помеѓу соговорниците сигнализира блискост или агресија. Англичаните и Германците одржуваат поголемо растојание во споредба со Американците, додека пак Арапите, Јапонците и Мексиканците стојат поблиску.<sup>33</sup> И погледот е успешно средство за невербална комуникација. На пример, ако двајца се гледаат подолго време, тоа значи две работи: непријателство или заинтересираност. Други видови на говор на телото се движењето на телото и рацете, паузи при говорот и начинот на облекување.

Менаџерот треба да е свесен за важноста на невербалната комуникација и да ги разбере можните влијанија. Ако на некој вработен му пренесете добри вести за некоја награда, придружени со погрешни невербални сигнали, може да го намалите значењето и вредноста на наградата. Исто така, ако прекорувате некој вработен, но притоа дадете несоодветни невербални сигнали, може да ја намалите ефективноста на прекорот. Интонацијата на пораката, каде и како е пренесена, изразот на лицето и гестовите - сите можат да ја зајакнат или ослабат пораката или пак сосема да го изменат нејзиното значење.

## 5. Управување со организациската комуникација

Ако се земе предвид важноста и сеприсутноста на комуникацијата во организациите, неопходно е менаџерите да научат како да управуваат со процесите на комуникација." Треба да разберат како максимално да ги искористат придонесите на комуникацијата, а можните проблеми да ги сведат на минимум. Дискусијата за управување со комуникацијата ќе ја отвориме со разгледување на факторите кои би можеле да и наштетат на ефикасната комуникација, а потоа ќе дискутираме начини со справување со таквите препреки.

<sup>32</sup> David Givens. "What Body Language Can Tell You That Words Cannot" U.S. News & World Report, 19ноеМВрн, 1984г.сТр. 100.

<sup>33</sup> Edward J. Hall, The Hidden Dimension (New York: Doubleday, 1966r.).

## 5.1 Пречки во комуникацијата

### 5.1.1 Индивидуални пречки

Постојат неколку индивидуални пречки кои можат да попречат успешна комуникација:

- ❑ Противречни или непостојани сигнали се испраќаат кога во понеделник менаџерот ќе каже еден начин за работа, а во среда ќе излезе со нешто сосема друго. Така, менаџер кој од една страна вели дека има политика на „отворени врати“ и тврди дека му е мило ако вработените наминат кај него во канцеларија, а од друга страна вратата му е постојано затворена и тој се нервира кога некој ќе му влезе во канцеларија, испраќа непостојани сигнали.
- ❑ Проблеми со довербата настануваат кога испраќачот не се смета за веродостоен извор на информации. Вработените нема да му веруваат и нема да го сметаат за доволно информиран на дадената тема. Кога за еден политичар ќе се дознае дека крие информации или кога менаџерот носи цела низа лоши одлуки, се намалува степенот на покажана послушност и доверба кон него. Во крајни случаи, луѓето може да зборуваат за нешто, а да е очигледно дека имаат многу малку познавања за темата.
- ❑ До двоумење може дојде поради повеќе причини. Така, менаџерот може да се двоуми дали да им каже на вработените за претстојните скратувања на буџетот, зашто знае дека кај нив ќе се јави незадоволство. Исто така, вработениот ќе се двоуми дали да пренесе одредени информации до претпоставените, зашто ќе се плаши од укор или смета дека таквиот напор е бескорисен.
- ❑ Лошите навики за слушање влијаат врз разговорот кога еден од соговорниците си фантазира, гледа наоколу, чита или се обидува да слушне некој друг разговор. Поради тоа што не се фокусира на кажаното, може да делумно или потполно да не ја разбере суштината на пораката. Дури во некои случаи луѓето си мислат дека навистина обрнуваат внимание, а на крај да заклучат дека не можат да се сетат на делови од разговорот.

- ❑ Предиспонираност се јавува кога примачот веќе има донесено цврста одлука за нешто. На пример, менаџерот слушал од некаде дека новата шефица е непријатна и е тешко да се работи со неа. Кога таа ќе го повика на состанок за запознавање, тој веќе ќе има чувство дека таа не му се допаѓа и нема да зема предвид што всушност таа зборува.

### 5.1.2 Организациски пречки

Пречки во комуникацијата може да настанат и поради организацискиот контекст каде истата се одвива.

- ❑ Семантички проблеми се јавуваат кога зборовите за различни луѓе имаат различни значења. Зборови и изрази од типот на профит, зголемено производство и враќање на инвестицијата се можеби позитивни за менаџерите, но кај вработените не будат толку пријатни чувства.
- ❑ Проблеми во комуникацијата може да се јават и кога луѓе со различна моќ или различен статус се обидуваат меѓусебно да комуницираат. Така, претседателот на компанијата може да отфрли предлог од вработен во оперативниот процес, со образложение дека некој на тоа ниво не би можел да му помогне во водењето на компанијата. Или, кога претседателот оди во проверка на нова постројка, можно е вработените да не се чувствуваат сигурно да даваат предлози поради понискиот статус. Доколку луѓето имаат различно гледиште за една ситуација, тогаш тешко се воспоставува комуникација. Кога два менаџера гледаат дека третата менаџерка не поминува многу време во канцеларија, едниот може да си помисли дека била на неколку битни состаноци, а другиот да си мисли дека се обидува да „ескивира“. Така, ако треба да зборуваат за неа во некоја официјална пригода, може да дојде до проблеми, зашто едниот има еден позитивен и еден негативен впечаток за неа.
- ❑ Фактори на опкружувањето можат да ја попречат успешната комуникација. Како што веќе беше кажано, вревата може да влијае на комуникацијата. Слично, може да дојде до пречки и кога има премногу информации со кои примачот не може успешно да се снајде. Со се почестата употреба на електронска пошта, голем број менаџери се жалат дека понекогаш се претрупани со пораки. И други надворешни влијанија

се сметаат за фактори на опкружувањето. Кога менаџерот му дава преголем број задолженија на еден вработен, кој истовремено мора да ги задоволи потребите и желбите на фамилијата и пријателите, може да дојде до преоптоварување и пречки во комуникацијата.

- Деловниот свет станува се поглобален, па поради тоа како проблем можат да се јават и различните јазици. За да се спротивстават на ваквиот проблем, некои фирми воведуваат „официјален јазик“.

## 5.2 Подобрување на ефикасноста на комуникацијата

Ако се земе предвид бројот на фактори кои можат да ја прекинат комуникацијата, имаме среќа што постојат техники за подобрување на комуникацијата, врз кои менаџерите можат да се потпрат.<sup>34</sup>

### 5.2.1 Лични вештини

Некои лични вештини можат позитивно да влијаат врз ефикасноста на комуникацијата.

- Да се биде внимателен слушател.<sup>35</sup> За да се биде внимателен слушател, поединецот треба да е подготвен да слуша, да не го прекинува соговорникот, подеднакво да се концентрира на зборовите и нивното значење, да биде трпелив и да поставува соодветни прашања.<sup>36</sup> На слика 9 дадена е споредба на одликите на еден внимателен и не внимателен слушател.
- Двонасочната комуникација го олеснува барањето повратни информации. Двонасочната комуникација му овозможува на примачот да поставува прашања, да бара појаснување и да ги искажува своите мислења, со што на испраќачот му дава до знаење дали е доволно разбирлив. Всушност, колку е покомплицирана пораката, толку е покорисна двонасочната комуникација. Покрај тоа, испраќачот треба да е свесен за значењата кои примачите

<sup>34</sup> Joseph Allen и Bennett P. Lientz, *Effective Business Communication* (Santa Monica, CA: Goodyear, 1979г.).

<sup>35</sup> "Making Silence Your Ally." *Across the Board*, 1. октомври 1999г., стр. 11

<sup>36</sup> Boyd A. Vander Houwen. "Less Talking. More Listening." *HRMagazine*, април 1997г., стр. 53-58.



можат да ги асоцираат со различни зборови. На пример, кога им се обраќа на акционерите, менаџерката може често да го користи зборот профит. Од друга страна, кога им се обраќа на водачи на работниците, поретко го користи тој збор.

- Испраќачот треба да се потруди да ја задржи довербата. Така, не треба да се претставува како стручњак за нешто кога не е, треба да „си ги пишува домашните задачи“ и да ги проверува фактите и во суштина да дава што поточни информации. Исто така, испраќачот треба да ја има предвид перспективата на примачот. Менаџерот кој треба да му соопшти на вработениот дека не добил препорака за унапредување треба да ја предвиди реакцијата на вработениот - тој ќе биде разочаран и несреќен. Менаџерот треба да избере соодветна содржина и начин на соопштување. Исто така, треба да биде подготвен да се судри со одреден степен непријателство и горчина и да не се налути за тоа.<sup>37</sup>
- Примачот треба да го земе предвид и гледиштето на испраќачот. Замислете дека менаџерот штотуку добил лоши вести, на пример, дека од следната година неговото работно место нема веќе да постои. Другите треба да сфатат дека ќе биде разочаран, лут, па дури и депримиран. Така, треба да внимаваат и да не сфаќаат лично ако ненадејно им се развика и треба да забележат доколку му треба некој за разговор.

Успешните вештини за слушање се неопходен елемент на комуникацијата во организациите. Постојат неколку пречки кои можат да предизвикаат слаби вештини за слушање кај поединците во организациите. За среќа, постојат и неколку методи за подобрување на вештините за слушање.

---

<sup>37</sup> Ерик.М.Ејзенберг и Марша Г.Витен, "Reconsidering Openness in Organizational Communication," Academy of Management Review јули 1987г., стр. 418-426.

## Вештини за слушање кои имаат различен успех



### 5.2.2 Организациски вештини

Организациските вештини можат да ја подобрат ефикасноста на комуникацијата и за испраќачот и за примачот. Такви вештини се потврдување, регулиран проток на информации и разбирање на богатството на различни медиуми.

- Потврдување значи дека одредено време по испраќањето на пораката, треба да се изврши проверка за да се знае дали пораката била примена и разбрана. Кога менаџерот ќе испрати извештајот до колега, по неколку дена треба да се јави за да провери дали извештајот пристигнал. Доколку пристигнал, менаџерот може да го праша колегата дали има некакви прашања.
- Регулиран проток на информации значи дека испраќачот или примачот презема мерки за да не настане преоптоварување со информации. За испраќачот, тоа би значело да не го оптоварува системот со премногу информации во даден момент. За примачот, тоа би значело да даде до знаење доколку од него истовремено се бараат премногу работи. Многу менаџери го ограничуваат приливот на информации со тоа што од време на време го „плеват“ списокот на весници и рутински извештаи кои доаѓаат до нивни раце или пак ги обучуваат секретарките да ги проверуваат телефонските повици и посетителите. Факт е дека некои извршни

директори добиваат толку многу е пораки, што мора да ги пренасочат кон секретарката. Таа ги прегледува пораките, ги брише бескорисните (како што е рекламниот материјал), одговара на рутинските пораки, а на извршниот директор му испраќа само пораки на кои е неопходно лично тој да одговори.

И двете страни треба да го разберат богатството на различните медиуми. Кога менаџерот привремено треба да отпушти некој вработен, тоа треба лично да му го соопшти. Комуникацијата во четири очи на менаџерот му дава шанса да ја објасни ситуацијата и да одговори на прашања. Исто така, покажува дека менаџерот ги почитува чувствата на вработениот и му дава можност лично да му одговори. Кога целта на пораката е да се даде покачување на плата, соодветна е и писмената комуникација, зашто е пообјективна и попрецизна. Потоа менаџерот може да испрати писмено известување и лично да му честита на вработениот.

#### IV. ГЛАВА – ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ ЗА КОМУНИКАЦИЈАТА ВО „ТИНЕКС МТ ДООЕЛ” СКОПЈЕ

##### Вовед

##### ТИНЕКС МТ ДООЕЛ – Скопје

ТИНЕКС МТ ДООЕЛ е водечка компанија во Македонија, имајќи ја лидерската позиција пред конкуренцијата сите овие години наназад.

Сопственоста на компанијата е 100% приватна, а нејзината основна дејност е продажба на храна и производи за лична хигиена, нега и хигиена на домот. Тинекс бележи умерен, но постојан и стабилен раст, постојано отворајќи нови продажни објекти. Растот е особено проследен со подобрување на квалитетот на производите, на услугата и подобрување на квалитетот на целокупното доживување и искуство на потрошувачи во сите продажни објекти на ТИНЕКС МТ ДООЕЛ.

Оваа компанија започна со работа пред 17 години, кога беше отворен првиот ТИНЕКС МТ ДООЕЛ во Скопје во населбата Карпош 3. Основачот на компанијата Владимир Тодоровиќ тогаш имаше визија да изгради ланец на маркети. Почетоците не се засновани на сопствен капитал, позајми средства со цел да го отвори првиот Тинекс Маркет. Од Април 1994 беа отворени 23 (дваесет и три) маркети во Скопје и ширум државата. Во моментот ширум републиката има маркети и дисконти на ТИНЕКС МТ ДООЕЛ, чија бројка изнесува 37 (триесет и седум).

Како водечки малопродажен синцир на маркети ТИНЕКС МТ ДООЕЛ располага со 37 објекти - хипермаркети, супермаркети, дисконти и дрогерии во 10 градови, со околу 1000 вработени, со што ТИНЕКС МТ ДООЕЛ е дел од секојдневното пазарење на повеќе од 50 000 купувачи. Растот на ТИНЕКС МТ ДООЕЛ е постојан и стабилен, со постојано проширување на продажната мрежа и подобрување на квалитетот на производите и услугите, со цел да им се овозможи пријатно доживување и искуство на сите нивни потрошувачи низ целата продажна мрежа.

Создавањето на ТИНЕКС маркетите значи негување на односот продавач-купувач. Примарна цел на нивното работење е купувањето да претставува фамилијарно доживување. Затоа на најмладите членови на семејството ТИНЕКС им се

овозможува забава и игра во детските катчиња, каде што можат да се анимираат и забавуваат додека нивните родители пазарат.

Discount е втор концепт на ТИНЕКС МТ ДООЕЛ, кој на купувачите им овозможува бројни поволности и најконкурентни цени. Во рамките на својата малопродажна мрежа ТИНЕКС МТ ДООЕЛ ја создаде и приватната марка Extra, која изобилува со избор на производи со висок квалитет по најповолни цени. Токму затоа тимот на компанија внимателно и грижливо го избира асортиманот на Extra производите.

Super Tinex е трет концепт, кој претставува ланец на хипермаркети кои располагаат со голем продажен простор и понуда од над 35 000 производи. Во рамките на продажните објекти составен дел се и аптеки, кафе барови, хемиско чистење, авто перални, и друго.

Cosmo Tinex претставува ланец на дрогери и воедно најнов концепт, лансиран за првпат како новина на македонскиот пазар во ноември, 2009 година. Следејќи го трендот на современиот начин на живеење и потребата од нега на убавината и здравјето, ТИНЕКС МТ ДООЕЛ ја пронајде совршената формула за потрошувачите кои сакаат да најдат се на едно место. Cosmo Tinex располага со производи наменети за нега на лице, коса, тело, декоративна и медицинска козметика, органска храна, храна за дијабетичари, итн. Во Cosmo Tinex можат да се купат и бројни додатоци во исхраната, витамини и минерали, храна за бебиња, но и производи за нега на бебешката кожа. Cosmo Tinex е ексклузивен застапник за брендovите: Chanel, Issey Miyake, Azzaro, Chopard, Emanuel Ungaro, Guerlain, Jacomo, Jean - Paul Gaultier, Lagerfeld, Stella McCartney, Thierry Mugler.

ТИНЕКС МТ ДООЕЛ како општествено одговорна компанија е покровител на хуманитарни настани, културни манифестации, спортски натпревари и настани од забавно-едукативен карактер.

Меѓутоа целта на ова истражување е да ја согледаме внатрешната состојба на оваа компанија и да ја оцениме комуникацијата помеѓу вработените во „ТИНЕКС МТ ДООЕЛ“ Скопје, за таа цел беше спроведена анкета со помош на анкетен прашалник кој е даден во прилог 1.



## Резултати од истражувањето

*Табела бр.1 Вработени по пол*

пол	број
машки	12
женски	38
вкупно	50

Во ова истражување учествуваа вкупно 50 испитаници, од кои 38 испитаници се од женски пол, а остатокот од 12 вработени припаѓа на посилниот пол.

*Табела бр.2 Вид на образование*

вид на образование	број
ССС	23
ВСС	24
Магистер	3
Доктор на науки	0
вкупно	50

Од ставовите на вработените за видот на нивното образование можеме да видиме дека најзастапени се со висока стручна спрема, 23 од вработените имаат завршено средно образование, додека само тројца од вработените се магистри.

**Табела бр.3 Вид на работното место**

Вид на работно место	број
референт	15
асистент	2
заменик раководител	2
раководител	2
друго	29
вкупно	50

Според видот на работната позиција можеме да забележиме дека анкетирани се вработени од најниско па до највисоко хиерархиско ниво, тоа е важно бидејќи ќе имаме можност да ги согледаме комуникациските односи и хоризонтално и вертикално, според тоа 15 од вработените се на работна позиција референт, од работните места асистент, заменик раководител и раководител анкетирани се по двајца вработени, додека остатокот од 29 вработени се на различни позиции како на пример: менаџери на оддели, административни работници, сметководители и сл.

**Табела бр.4 Воспоставената комуникација во организацијата**

Дали сте задоволни од воспоставената комуникација во вашата организација?	број
да	28
не	22
вкупно	50

Комуникацијата е процес од кој зависи развојот на организацијата, одржувањето на добри интерни и екстерни меѓучовечки односи, алатка со која можат да се надминат конфликтните состојби кои можат да го попречат ефикасното и ефективното постигнување на зацртаните активности. Ова произлегува од ставовите на вработените од кои 28 вработени дале позитивен исказ.

**Табела бр.5 Важноста на информациите**

Од кого добивате информации за работи поврзани за работата во организацијата?	број
од управниот одбор	3
од раководителот	28
од заменик раководител	4
од асистентот	1
од вработените ( колегите )	14
не добивам никакви информации	0
вкупно	50

Денеска информациите се еден од клучните сегменти како за добри комуникациски односи така и за постигнување на добри резултати, само со точна, вистинита и навремена информација можат да се задоволат потребите на една организација. Во поглед на информациите кои се поврзани со работата од ставовите на вработените произлезе дека најголем дел 28 од вработените информациите ги добиваат од раководителот, зачудувачки е фактот што дури 14 од испитаниците добиваат информации од колегите, а само 1 од вработените посочил дека добива информации од асистентите, односно тројца од управниот одбор, наспроти четворица кои информациите ги добиваат од заменик раководителот.

**Табела бр.6 Фидбек помеѓу надредени и подредени**

Дали слободно можете да се обратите до луѓето кои ја надгледуваат Вашата работа, а притоа да не размислувате дека ќе бидете одбиени да добиете повратна информација?	број
да	35
не	15
вкупно	50

Слободата на изразување ги прави луѓето посигурни во себе, им дава можност без никакви предрасуди да им се обратат на своите надредени, а со можноста вработените слободно да се изразуваат ќе добијат поголема можност да го слушнат

мислењето и ставот на својот надреден. Од ставовите на вработените произлезе дека во ТИНЕКС МТ ДООЕЛ се негуваат ваквите односи, ова се потврдува со позитивниот исказ на 35 од вработените, а само 15 од вработените имаат став дека немаат можност за слободни изразување.

**Табела бр.7 Повратните информации и вработените (колегите)**

Колку често се случува, за некој предмет врзан со взаемно работење, да не добиете повратна информација од вашите колеги?	број
често	15
ретко	9
понекогаш	19
никогаш	7
вкупно	50

Фидбек е алатка која овозможува на секој вработен добивање на повратни информации за својата работа. Вклучува самопроценка, проценка на подредени, надредени, лица на иста позиција во хиерархијата на претпријатието, но и учество на клиенти, купувачи, добавувачи – со што се затвора кругот на оние кои се проценуваат. Во процесот на давање на повратни информации можат да учествуваат сите личности вклучени во деловниот процес: директно подредени, колеги, шефови, корисници, а и самопроценката претставува важен извор на информација.

При сето тоа важно е организацијата, да има стремеж кон таквата деловна култура која поттикнува интеграција на луѓето и раководството, како стил на раководење кој се темели на партиципацијата.

Од ставовите на вработените произлезе дека ширењето на информациите во самата организација не е на солидно ниво бидејќи 19 од испитаниците понекогаш не добиваат повратни информации за работите сврзани за работата, наспроти 15 кои често не добиваат повратен одговор, односно 7 од вработените и никогаш не добиваат повратни информации, за разлика од вака изнесените факти само на 9 од вработените ретко им се случува да не добијат повратна информација.

**Табела бр.8 Начин на информирање**

На кои начини се ( добиваат ) изнесуваат информациите од значајни аспекти поврзани за организацијата (промени во управен одбор, промени извршени во работата, промени во начинот на работење итн.)	број
преку билтени	2
преку инфо табла	17
преку маил	16
на писмено	4
лично, по устен пат	11
вкупно	50

За различните промени кои се случуваат во организацијата од аспект на промените во управниот одбор, начинот на извршување и начинот на работење, од ставовите на вработените произлезе дека 17 од нив за новостите кои се случуваат во организацијата се информираат најчесто од поставените инфо табли во организацијата, 16 од испитаниците известувањата поврзани со работата ги добиваат по е-пошта, 11 лично по устен пат, 4 по писмен пат, а само двајца од вработените се информираат со помош на билтен.

**Табела бр.9 Процесот на комуникација на вработените**

Кога сакате да дознаете нешто за службата поврзани за организацијата, кому најпрво му се обраќате?	број
на колегата што работи до мене	8
на колегата со кој имам воспоставено пријателски однос	28
на заменик раководителот	3
на раководителот	10
на управителот на претпријатието	1
вкупно	50

Во работата на една организација комуникацијата е таа која правилно користена ја зголемува мотивацијата за работа, ги подобрува односите меѓу вработените, а и меѓу



нив и претпоставените, промовира промени, со еден збор, се подобрува ефикасноста на самата организација. Во врска со комуникацијата, а сврзано со работата на организацијата, денес особено е актуелно и деловното комуницирање, кое всушност е начин на однесување во процесот на комуницирање во рамките на организацијата, но и надвор од неа. Ставена во функција на работата, деловната комуникација е таа која што го гради односот меѓу водството и вработените (следбениците). Затоа и нејзини основни определувачки поими треба да се успешноста, организираноста, достоинственоста, коректноста и тактичноста.

Од ставовите на вработените произлезе дека 28 од испитаниците кои сакаат да дознаат повеќе за службата им се обраќаат на колегата со кој има воспоставено пријателски однос, 10 на раководителот, 8 на колегите со кои работат, 3 на заменик раководителот, односно 1 на управителот на организацијата.

**Табела бр.10 Интерната комуникација и вработените**

Колку често ви се случило да имате грешки во вашето работење поради лошата интерна комуникација?	број
секојдневно ми се случува	14
делумно ми се случува	5
не многу често ми се случува	27
никогаш не ми се случува	4
вкупно	50

Ставовите на вработените покажува дека во поглед на грешките поврзани со интерната комуникација на 27 вработените не им се случува често да направат грешка, наспроти нив четворица кои тврдат дека никогаш не им се случило ваков испад, за разлика од нив 14 вработени поради ваквите испади секојдневно прават грешки во работните задачи, односно петмина од вработените се изјасниле дека можни се грешки во работата засновани на лошата интерна комуникација, но и немора да значи дека е така.

**Табела бр.11 Раководителите и информациите**

Како вашите раководители гледаат кога ќе прашате за некоја информација од работата?	број
реагираат многу позитивно и ни даваат одговори	27
главно даваат информации, но често велат дека се зафатени	7
главно нема информации кои доаѓаат од горе	13
ни велат да си ја гледаме нашата работа	3
вкупно	50

Од ставовите на 27 вработени произлезе дека односот вработен/раководител е многу позитивен и најчесто вработените добиваат одговор за поставеното прашање, наспроти нив 13 од вработените не добиваат одговор заради не информираноста на раководителот, односно 7 од вработените се изјасниле дека раководителите иако ја имаат потребната информација за да одговорат на потребите на вработените, сепак не се подготвени да одговараат на нивните барања, наспроти нив тројца од вработените се изјасниле дека не добиваат никакви информации.

**Табела бр.12 Недостиг од информации**

Дали ви недостигаат информации во работењето?	број
да, ми недостигаат информации	11
делумно, ми недостигаат информации	19
не, ги имам сите информации кои ми се потребни за ефикасно да ја извршувам мојата работа	20
вкупно	50

Недостигот на информации може да влијае врз квалитетот на извршувањето на работните активности, од ставовите на вработените произлезе дека 20 од испитаниците ги имаат сите информации кои им се потребни за ефикасно да ја извршуваат работата, додека на 19 делумно им недостигаат потребните информации, за разлика од нив 11 се изјасниле дека им недостигаат потребните информации за ефикасно да можат да ја извршуваат работата.

**Табела бр.13 Начин на информирање**

Како дознавате повеќе информации за работата?	број
преку директна комуникација со колегата или претпоставениот	26
низ разговори на колегите и претпоставените	12
преку начинот на однесување, реакции и слично	12
вкупно	50

Секоја работа со луѓе неопходно мора да биде проткаена со комуникација од кој било вид: вербална или невербална, надолна, нагорна или хоризонтална, формално или неформално комуницирање и слично. Комуникацијата претставува активност преку која се пренесува некоја порака од една на друга страна, со цел таа да биде разбрана и ако е потребно да се постапи и делува по истата, односно таа е размена на информации меѓу две или повеќе личности.

Од ставовите на вработените произлезе дека ширењето на информациите во самата организација е преку директна комуникација со колегите или претпоставените. Ваквиот став го делат 26 вработени, односно 24 од вработените се изјасниле дека за информациите поврзани со работата ги добиваат низ разговори на колегите и претпоставените, преку начинот на однесување, реакции и слично.

**Табела бр.14 Претпазливоста на вработените**

Кога разговарате со колегите за работи кои се случиле во текот на работниот ден, врзани за вашето работење, дали чувствувате потреба да сте претпазлив?	број
треба да сум многу претпазлив/а	26
треба да сум делумно претпазлив/а	17
не е неопходно да сум претпазлив/а	7
вкупно	50

Од ставовите на вработените произлезе дека кај 26 од вработените не постои меѓусебна доверба, при што мора да бидат претпазливи во поглед на работните задачи кои ги извршуваат, односно 17 сметаат дека делумно треба да бидат претпазливи, за разлика од нив 7-мина се изјасниле дека е неопходно да бидат претпазливи, односно ја имаат потребната даверба.

**Табела бр.15 Довербата помеѓу вработените**

Дали има обичај во вашата организација да се прекажува тоа што се расправа во тесен круг на луѓе?	број
да	37
не	13
вкупно	50

Од ставовите на вработените можеме да констатираме дека деловните тајни не се чуваат помеѓу вработените, а тоа го потврдува фактот дека 37 од испитаниците сметаат дека работите кои се расправаат во потесниот круг во организацијата се прелеваат надвор од него, за разлика од нив само 13 од испитаниците го негираат ваквиот став.

**Табела бр.16 Вештините на претпоставените**

Кои вештини ги забележувате кај вашите претпоставени?	број
отворен - искрен	14
динамичен - агресивен	7
директен - неагресивен	11
затворен - непристаплив	18
вкупно	50

Да се биде на врвот на некоја организација или барем на некој сектор од организацијата, меѓу другото значи и обврска да се разговара за проблемите и нејаснотиите на вработените. Многу од овие активности се одвиваат зад затворени врати, а многу често ова се т.н. еден-на-еден средби. Она што ќе им го пренесете на вработените, кога тогаш ќе се расчуе во организацијата. Таква е природата на луѓето, па не си дозволувајте лаги, особено ако под вас има многу луѓе. Интересите на работниците под вас многу често се еднакви, па во еден момент работниците ќе се доверат еден на друг и ќе раскажат за состанокот што го имале со вас во врска со покачувањето на платата или доделувањето на нови обврски. Ова се моменти кога нивните разговори не треба да откријат некој задни работи. Едноставно во врска со еднакви прашања, давајте еднакви одговори. На друга страна, доколку работникот се

решил да ви го раскаже својот проблем, не смеете да си дозволите злоупотреба на информацијата. Доколку менаџерот не е човек од доверба, тогаш работниците дефинитивно ќе залутаат во погрешен правец. Обратната ситуација е реткост.

Менаџерите треба да бидат конзистентни, но не и ригидни. Успешниот менаџер самостојно донесува одлука, но ги зема во предвид препораките од останатите луѓе во организацијата. Менаџерот треба да размислува неконвенционално. Менаџерот треба да направи нови и поразлични работи и да ја признае грешката доколку тие не доведат до подобрување на резултатите.

Од ставовите на вработените произлезе дека најкарактеристична вештина која во поглед на претпоставените е нивната затвореност - непристапливост, ова го потврдуваат 18 од вработените, за разлика од овој став 14 од испитаниците претпоставените ги оцениле како отворени и искрени во нивните намери и ставови, односно 11 сметаат дека претпоставените се директни – неагресивни, за разлика од нив 7-мина претпоставените ги отценуваат како динамични – агресивни.

**Табела бр.17 Претпоставените како тема на разговор**

Колку често претпоставените се тема на разговор помеѓу вработените?	број
секојдневно	14
делумно се тема на разговор	12
не многу често се тема на разговор	17
никогаш не се разговара за нив	7
вкупно	50

Од ставовите на вработените произлезе дека 17 од вкупниот број на испитаници тврдат дека претпоставените не се многу често тема на разговор, за разлика од нив 14 сметаат дека тие секојдневно се тема на разговор, 12 се делумни во поглед на ваквите одговори, за разлика од нив само 7 од вработените се изјасниле дека никогаш претпоставените не се тема на разговор.



**Табела бр.18 Односот вработен/претпоставен**

Јас и мојот директен претпоставен добро се разбираме	број
воопшто не се согласувам	11
делумно не се согласувам	3
делумно се согласувам	9
потполно се согласувам	27
вкупно	50

Од ставовите на 27 вработени прозлезе дека потполно се согласуваат со констатацијата: јас и мојот директен претпоставен добро се разбираме, 11 воопшто не се согласуваат со ваквата констатација, 9 делумно се согласуваат односно тројца делумно не се согласуваат со ваквата констатација.

**Табела бр.19 Исказ на вработените за своите ставови**

Мојам искрено да го кажам своето мислење, без да се плашам дека ќе бидам во неволја.	број
воопшто не се согласувам	18
делумно не се согласувам	2
делумно се согласувам	16
потполно се согласувам	13
вкупно	50

Од ставовите на вработените произлезе дека 18 од испитаниците сметаат дека доколку го искажат своето ќе се соочат со последици, 16 делумно се согласуваат дека доколку ги иснесат своите ставови ќе се соочат со последици, односно двајца делумно не се согласуваат со ваквата констатација, за разлика од ваквите ставови и тврдења 13 потполно се согласуваат со ваквата констатација.

**Табела бр.20 Видови на комуникација**

На кој вид комуникација му давате поголемо значење?	број
вербална комуникација	32
невербална комуникација	18
вкупно	50

Вербалната и невербалната комуникација се компетирани активности и тие секогаш одат заедно односно се надополнуваат една со друга, меѓутоа вработените во оваа организација ја преферираат вербалната комуникација, а на невербалната не и даваат некоја поголема важност и значење, тоа не значи дека ваквиот вид на комуникација не постои, туку дека само во одредени случаи е занемарена нејзината функција.

**Табела бр.21 Невербалната комуникација во организацијата**

Дали сметате дека невербалната комуникација е одличен избор?	број
да	15
не	35
вкупно	50

Од ставовите на вработените произлеве дека 35 од нив сметаат дека невербалната комуникација не е одличен избор како начин за комуницирање, ова укажува на фактот дека испитаниците не се доволно упатени во поглед на тоа колку невербалната комуникација е значајна за една организација и колку таа може позитивно да влијае на ефикасноста на вработените во поглед на самата работа и самата ефективност на организацијата, наспроти овој став, само 15 вработените ја подржуваат ваквата претпоставка.

*Табела бр.22 и 23 Конфликтот и вработените и временскиот интервал на конфликтот*

Дали лесно влегувате во конфликти?	број
да	3
не	47
вкупно	50

Во текот на една работна недела, ви се случило да влезете во конфликт со вашите колеги/ претпоставени	број	%
еднаш неделно	17	34
три и повеќе пати неделно	0	0
не ми се случува	33	66
вкупно	50	100

Конфликтите обично упатуваат на проблеми и лоши состојби. Тоа се манифестира во нарушувањата на комуникациските односите меѓу луѓето што остава многу негативни последици. Честа е појавата на натпреварување меѓу вработени со намера да се стигне прв до иста цел и на тој начин да се задоволи некоја своја потреба наспроти интересите на друг.

Меѓутоа како позитивна карактеристика може да се оцени фактот дека вработените не се насочени кон предизвикување на конфликтни ситуации и овде станува збор за неконфликтна организација. Ова произлегува од ставовите на вработените дека во текот на една работна недела на 34 од испитаниците не им се случува да влезат во конфликт, за разлика од нив на 16 од вработените им се случува еднаш да се најдат во конфликтна ситуација.

**Табела бр.24 Застапеноста на интернетот во организацијата**

Дали интернетот, како современо средство за комуникација, сметате дека доволно се применува во вашата комуникација?	број
да	22
не	28
вкупно	50

Промените настанати во севкупното живеење како последица од појавата на новите технологии и информатичките системи, неминовно доведоа до промени во менаџментот при што менаџерите даваат насоки како поединецот да го најде своето место во структурата на организацијата и со своето знаење и вештини на најдобар можен начин да се вклопи во севкупниот амбиент. Со појавата на глобализацијата, границите на организациите исчезнуваат и со своето растење и ширење тие ги надминуваат локалните, регионалните и националните рамки и прераснуваат во широко распространети низ целиот свет.

Меѓутоа од ставовите на 28 вработени произлезе дека во поглед на современата комуникација интернетот недоволно е користен како средство за комуникација, за разлика од нив 22 се изјасниле со позитивен став.

**Табела бр.25 Начин на комуникација**

Како вие би сакале да комуницирате со вашите колеги во организацијата?	број
преку директна комуникација	28
преку писмена комуникација	8
преку е-пошта	14
вкупно	50

Без оглед на современите технолошки решенија 28 од испитаниците преферираат да комуницираат преку директна комуникација, за разлика од нив 14 се насочени кон современата технологија и сакаат да ги следат светските трендови и да комуницираат со помош на електронската пошта (e-mail), а најмал процент односно 8-мина ја преферираат писмената комуникација.

*Табела бр.26 Примената на интернетот во организацијата*

Колку често го користите интернетот како средство за интерна комуникација?	број
секојдневно го користам	27
делумно го користам	12
не го користам воопшто	11
вкупно	50

Во оние сектори во кои им е достапен интернетот 27 од вработените секојдневно го користат, 12 делумно го користат ваквиот провајдер, за разлика од нив 11 воопшто не го користат.

*Табела бр. 27 Рангирање на комуникацијата во организацијата*

Оценете ја комуникацијата во вашата организација?	број	Средна оценка
1	10	10
2	8	16
3	13	39
4	13	52
5	6	30
вкупно	50	2.94

Од исказите на вработените произлезе дека комуникацијата е добра и е оценета со средна оценка 2.94. Меѓутоа сметам дека ова и не е баш некоја солидна оценка со која може да се пофали компанијата, па затоа менаџерскиот тим треба да поработи на подобрување на комуникациските односи.



*Табела бр.28 Промени за подобра комуникација*

Дали сметате дека нешто треба да се промени во вашата организација, за да би постигнала подобра комуникација?	број
да	43
не	7
вкупно	50

Од ставовите на вработените произлезе дека е потребно да се направат промени во организацијата за да би се подобрила самата комуникација, овие промени подразбираат промени во раководството, плаќањето на вработените да се врши врз основа на постигнатите резултати, да се воведат систем за мерење на постигнувањата на вработените, вработените соодветно да се мотивираат да одржуваат добри комуникациски односи.

## Заклучни согледувања

Истражувањето покажува дека вработените во компанијата се задоволни од воспоставената комуникација во компанијата, исто така постои добра интерна комуникација, која им овозможува на вработените слобода при изразувањето на своите ставови, без притоа да размислуваат за идните случувања дали можат да им наштетат. Како заклучок треба да го изнесеме и ставот дека вработените најчесто информациите кои се однесуваат на работа ги добиваат од раководителите, ова треба да се оцени како позитивна карактеристика на раководството. Важните информации кои се однесуваат на работата треба да се истакнуваат на инфо таблите или да се доставуваат до вработените по е-пошта, бидејќи тие претставуваат најкористени медиуми од страна на вработените.

За да се избегнат грешките во работата кои можат да произлезат од самото feedback, а со тоа и да се намали недостатокот од информациите кои им се потребни на вработените, раководителите треба да ги усовршуваат своите комуникациски вештини, бидејќи се покажа дека тие најчесто се затворени и непристапливи за вработените.

Со ова истражување комуникацијата во организацијата е оценета како добра, но раководството треба да поработи на отстранување на некои недостатоци со следење на предложените препораки, кои ќе вродат да се постигне ефикасна комуникација, која позитивно ќе влијае врз организационата бизнис клима на самата компанија.

### Препораки:

- ◆ Да се овозможи интернет пристап до сите сектори на компанијата;
- ◆ Да се настојува вработените да ја користат електронската пошта и задолжително да одговараат на пораките испратени било од раководството било од вработените;
- ◆ Да се овозможи поддршка на е-пошта сервисот во рамките на организацијата;
- ◆ Да се зголеми систематизацијата на работните места, со детален опис за секого и вовед за секој нов вработен во точните обврски;
- ◆ Да се разбуди свеста кај вработените за колегијалност, култура и добар однос кон колегите, а воедно и клиентите;
- ◆ Да се превземат соодветни санкции во случај на деградирање, вреѓање и непочитување;
- ◆ Информациите кои се важни за вработените, а кои се однесуваат на идните перформанси на компанијата, да се соопштуваат на мини состаноци;

- ◆ Да се овозможи појасна комуникација до секој вработен, а не само до раководството;
- ◆ Да се овозможи обука за стекнување на комуникациски вештини.

## ЗАКЛУЧОК

Од сето претходно кажано можеме да констатираме дека комуникацијата е процес на пренос на информации од едно до друго лице. Процесот на комуникација започнува кога едно лице (испраќачот) сака да пренесе факт, идеја, мислење или друга информација до друго лице (примачот). Фактот, идејата или мислењето имаат значење за испраќачот, без разлика дали тоа е едноставно и конкретно или сложено и апстрактно. Следниот чекор е значењето да се преточи во форма соодветна на ситуацијата. Значењето може да добие форма на зборови, изрази на лицето, движења, па дури и уметнички изрази и физички дејства.

Ефективната комуникација не е нималку лесна работа. Тоа е комплексен процес кој претпоставува различни стратегии за решавање во различни ситуации. Впрочем, најдобро би било кога: идеите, мислите и поимите би можеле да се пренесуваат со телепатија, директно од главата на едниот до главата на другиот соговорник, бидејќи на тој начин најверојатно би била пренесена пораката. Бидејќи тоа е невозможно, за ефективна комуникација, односно за пренесување на своите мисли, луѓето треба да научат да го користат јазикот во социјалниот контекст.

Одвивањето на комуникацијата се постигнува со помош на каналите за комуницирање. Каналите на комуницирање се средства што се употребуваат за пренесување на пораките. Каналот е пат по кој се движи пораката меѓу комуникаторот (изворот или испраќачот) и комуникантот (примачот). Секој канал има и свои димензии и тоа:

- Сигурност на каналот
- Повратно влијание на каналот
- Степен на вклучување што го бара и овозможува каналот
- Достапност на каналот
- Ефемерност на каналот
- Моќ за масовно дејствување на каналот
- Комплементарност на каналот

Перцепцијата игра централна улога во комуникацијата и врши влијание и врз трансмисијата и врз повратната информација. Перцепцијата е процес преку кој што луѓето селектираат, организираат и интерпретираат сензорен влез за да дадат значење и ред на светот околу нив. Перцепцијата е наследно субјективна и под влијание на

карактерот на луѓето, вредностите, приодите и расположенијата, како и од други искуства и знаење.

Постојат повеќе видови човекова комуникација. Според различни критериуми, човековите комуникации, пред се, можат да бидат: комуникација, која е заснована на сигнали и комуникација која ги користи симболите. Едната ја нарекуваме сигнална комуникација. Таа е заснована на паралингвистичките знаци, на гласовните одлики што го следат говорот, како што се ритамот и интонацијата на говорот итн. Втора важна поделба на комуникацијата е поделбата на вербална и невербална комуникација. Вербалната се служи со говорот или со писмено фиксирани зборови и со поврзани зборови. Кај овој вид комуникација јазикот е најзначајниот комуникациски систем. Невербалната комуникација може да биде целосно различна и одвоена од говорот, да биде екстралингвистичка, како што се кинезичката и проксемичката комуникација. Трета важна поделба на комуникацијата е според тоа дали таа се служи со гласови, односно со посебни знаци за гласови или не се служи.

Според квантитетот, односно опсегот на комуникацискиот процес, разликуваме четири категории комуникација и тоа:

- Интраперсонална комуникација - е комуникација која субјектот ја извршува сам со себе. Во овој облик на комуницирање субјектот истовремено е и испраќач и примач на пораката.
- Интерперсонална комуникација - е комуникација најмалку меѓу двајца во услови на физичка блискост, со можност да се користат сите човекови сетила. Овој вид комуникација се одликува со неколку карактеристики.
- Групно комуницирање е процес кој се одвива помеѓу луѓето кои се здружуваат во групи од две основни причини. Првите се однесуваат на остварување на заедничките цели и совладување на тешкотиите, а другите се однесуваат на чувството на припадност и сигурност што ги обезбедува припаѓањето на групата.
- Масовно комуницирање е процес кој се одвива во општеството, комуницирањето може да се оствари во повеќе облици или нивоа: интерперсонално (меѓусебно), медиокомуницирање и масовно комуницирање.



Меѓутоа во самата организација менаџерите се оние кои треба да водат сметка за комуникацијата во организацијата. Менаџерите треба да знаат дека денес постојат неколку вида комуникација во организациите. Тука спаѓаат:

- Интерперсонална комуникација - најчесто се одвива во една од двете форми:
  - ➔ Усна - Усната комуникација има при разговори, групни дискусии, телефонски повици и слични ситуации каде говорниот збор се користи за да се искаже значење и
  - ➔ Писмена - „Ако се стави на хартија“ - во писмо, извештај, меморандум, белешка во ракопис или е-пошта може да се решат многу проблеми карактеристични за усната комуникација.
- комуникација во мрежи и тимови,
- организациска комуникација и
- електронска комуникација.

Патеките по кои течат информациите во групите и тимовите и низ организацијата се наречени мрежи за комуникација. Видот на мрежите кој постои во групите, зависи од природата на задачите и обемот до кој членовите на групите треба да комуницираат меѓу себе, со цел да ги остварат целите на групата. Групите и тимовите, без оглед дали се вкрстено-функционални тимови, тимови на врвен менаџмент, командни групи, самоуправувачки тимови или оперативни групи, се механизми за градење во организациите. Во групите и тимовите можат да се развијат четири видови мрежи за комуникација: мрежа во вид на тркало, мрежа во вид на ланец, кружна мрежа и мрежа во вид на канал.

Помеѓу организациските единици или групи постојат други форми на комуникација. Секоја ваква форма вклучува усна или писмена комуникација, но исто така се протега и во широки шеми на комуникација во рамките на организацијата. Овие форми остваруваат вертикално и хоризонтално поврзување во организацијата.

Вертикалната комуникација тече нагоре и надолу во рамките на една организација и вообичаено е поврзана со формални известувања всушност, се работи за комуникација која се одвива помеѓу менаџерите и нивните надлежни и вработените. Вертикалната комуникација може да се оствари помеѓу две лица или пак да се одвива на неколку различни нивоа на организацијата. Нагорната комуникација се пораки од вработените до претпоставените, вообичаено од вработените до директните

претпоставени, па потоа до нивните директни претпоставени и така нагоре по скалилата на хиерархијата.

Формалната комуникација во организациите се одвива според официјалните односи за известување или според препишани канали. На пример, вертикалната комуникација се одвива помеѓу нивоа во организацијата и ги вклучува вработените и нивните менаџери. Хоризонталната комуникација се одвива помеѓу луѓе на исто ниво и вообичаено се користи за да се олесни координацијата.

Ако се земе предвид важноста и сеприсутноста на комуникацијата во организациите, неопходно е менаџерите да научат како да управуваат со процесите на комуникација. Треба да разберат како максимално да ги искористат придонесите на комуникацијата, а можните проблеми да ги сведат на минимум. Дискусијата за управување со комуникацијата ќе ја отвориме со разгледување на факторите кои би можеле да и наштетат на ефикасната комуникација, а потоа ќе дискутираме начини со справување со таквите препреки. Пречките во комуникацијата можат да бидат:

- ➔ Индивидуални
- ➔ Организациски
- ➔ Подобрување на ефикасноста на комуникацијата

Но, треба да се земе предвид бројот на фактори кои можат да ја прекинат комуникацијата, имаме среќа што постојат техники за подобрување на комуникацијата, врз кои менаџерите можат да се потпрат и тоа: личните вештини и организациски вештини.

Оваа теорија се потврдува и во практиката, со спроведеното истражување се потврдија претходно поставените хипотези, комуникацијата е еден од најзначајните инструменти за управување на организацијата, за подобрување на меѓучовечките односи и остварување пријатна работна клима во самата организација. Од ова констатираме дека без добра комуникација нема успех во управувањето на организацијата, само со добрата комуникација може да се постигне висок степен на прогресивен развој на организацијата.

## КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

Baskin O.W. and C. E. Aronoff, *Interpersonal Communication in Organizations* (Santa Monica, CA: Goodyear, 1989)

Buckley Reid, "When You Have to Put It to Them," *Across the Board*, октомври 1999г., стр. 44-48.

"Did I Just Say That?!" How to Recover from Foot-in-Mouth," *Wall Street Journal*. 19 јуни, 2002г., стр. B1.

Ejzenberg M. Erik и Marcia G. Viten, "Reconsidering Openness in Organizational Communication," *Academy of Management Review* јули 1987г., стр. 418-426

"Executives Who Dread Public Speaking Learn to Keep Their Cool in the Spotlight." *Wall Street Journal*, 4 Мај, 1990г. стр. B1.B6.

Givens David. "What Body Language Can Tell You That Words Cannot" *U.S.News&WorldReport*, 19ноември, 1984г.стр. 100.

Gutner T., "Move Over, BohemianGrove," *BusinessWeek* February 19, 2001,102

Hall Edward J. , *The Hidden Dimension* New York: Doubleday, 1966г

Houwen Boyd A. Vander. "Less Talking. More Listening," *HRMagazine*, април 1997г, стр. 53-58.

Joseph Allen и Bennett P.Lientz, *Effective Business Communication* (Santa Monica, CA: Goodyear, 1979г.).

Kiechel Walter "Breaking Bad News to the Boss,"*Fortune*, 9 април, 1990г. стр. 111-112

Mintzberg Henry, *The Nature of Managerial Work* (NewYork: Harper & Row. 1973г).

Philips Nelson and John Brown, "Analyzing Communications in and Around Organizations: A Critical Hermeneutic Approach." *Academy of Management Journal*, том. 36. бр. 6, (1993г.) стр.1547-1576

See "Watch What You Put in That Office Email." *BusinessWeek*, 30 септември, 2002г., стр. 114-115.

Young Mary и James Post, "How Leading Companies Communicate with Employees," *Organizational Dynamics*, јуни 1993г.,стр. 31-43

[www.ads.gov.mk/.../Стандарди\\_за\\_управување\\_со\\_човечки\\_ресурси.pdf](http://www.ads.gov.mk/.../Стандарди_за_управување_со_човечки_ресурси.pdf)

<http://www.articlesbase.com/business-articles/importance-of-communication-in-an-organization-97064.html#ixzz1CMGEaViz>

<http://jser.fzf.ukim.edu.mk/pdf/1999-12/0067-0070.pdf>

<http://www.no.net.mk>

<http://www.no.net.mk/archives/category/obukiterminski/delovni/covresursi>

<http://www.poslovniforum.hr/management/stil.asp>

[www.poslovniforum.hr/management/stil.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/stil.asp)

<http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Clo-Con/Communication-in-Organizations.html>

<http://seebiz.net.mk/?ItemID=B1868965F0AC2045A15ABC28559C691A>

<http://books.google.mk/books?id=4dEOAALAAQAAJ&pg=PA37&lpg=PA37&dq=Birdwhistle+1970%3B+Argyle+1975%3B+Scherer+and+Ekman.1982%3B+Bull.+>

Гарнет Цоунс, Ценифер Цорци и Чарлс Хил, Современ менаџмент, Глобал комуникации, Скопје, 2008;

Грифин Рики В., Основи на менаџмент, Генекс, Кочани, 2010;

Груевски Томе., (2007) прво издание, Односи со јавноста, „Студиорум“ - Центар за меѓународни и регионални истражување и соработка, Скопје;

Дигитален речник на македонски јазика, превземено на 19.10.2011 од - [www.makedonski.info/show/жаргон/м](http://www.makedonski.info/show/жаргон/м)

Есмерова Е. (2006). Деловна комуникација и етика, Скопје

Жоглев Златко: (2003) Комуникации, односи и иницијативи., Битола

Мандиќ Т., 2001:57 Софронова Елица, (2010) Комуникациски и лидерски вештини во тимска работа, Алгоритам центар, Скопје,

Поповиќ П. (2000). Култура на однесување во организациите, Скопје

Стаменковски А., Деловно комуницирање, Европски универзитет, Скопје, 2006;

Томиќ Зорица ( 2004) Комуникација и јавност, Београд;

Торингтон Дерек, Хал Л., Тејлор С., Менаџмент на човечки ресурси (петто издание), Дата статус, 2004

Чокревски, Томислав: (2000) Социологија на комуникации, Студентски збор, Скопје, стр. 208

## ПРИЛОГ 1

### АНКЕТЕН ЛИСТ

(овој анкетен лист е наменет за сопствени истражувачки цели )

**УПАТСТВО:** Пополнувањето на прашалникот е анонимно

На долунаведената група на прашања одговорете така што ќе ја заокружите буквата која одговара на Вашето мислење.

1. Пол:

- а. машки;
- б. женски.

2. Вид на образование:

- а. ССС;
- б. ВСС;
- ц. Магистер;
- д. Доктор на науки.

3. Вид на работно место:

- а. референт;
- б. асистент;
- ц. заменик раководител;
- д. раководител;
- е. друго: \_\_\_\_\_.

4. Дали сте задоволни од воспоставената комуникација во Вашата организација?

- а. да;
- б. не.



5. Од кого добивате информации за работи поврзани за работата во претпријатието?
- а. од управниот одбор;
  - б. од раководителот;
  - ц. од заменик раководителот;
  - д. од асистентот;
  - е. од вработените (колегите);
  - ф. не добивам никакви информации.
6. Дали слободно можете да се обратите до луѓето кои ја надгледуваат Вашата работа, а притоа да не размислувате дека ќе бидете одбиени да добиете повратна информација?
- а. да;
  - б. не.
7. Колку често се случува, за некој предмет врзан со взаемно работење, да не добиете повратна информација од Вашите колеги:
- а. често;
  - б. ретко;
  - ц. понекогаш;
  - д. никогаш.
8. На кои начини се изнесуваат информациите од значајни аспекти поврзани за претпријатието (промени во управен одбор, промени во извршени во работата, промени во начинот на работење итн):
- а. преку билтени;
  - б. преку инфо табла;
  - ц. преку маил;
  - д. на писмено;
  - е. лично, по устен пат.

9. Кога сакате да дознаете нешто за случувањата поврзани за претпријатието, кому најпрво му се обраќате:
- а. на колегата што работи до мене;
  - б. на колегата со кој имам воспоставено пријателски однос;
  - ц. на заменик раководителот;
  - д. на раководителот;
  - е. на управителот на претпријатието.
10. Колку често ви се случило да имате грешки во вашето работење поради лошата интерна комуникација:
- а. Секојдневно ми се случува;
  - б. делумно ми се случува;
  - ц. не многу често ми се случува;
  - д. никогаш не ми се случува.
11. Како вашите раководители гледаат кога ќе прашате за некоја информација од работата:
- а. реагираат многу позитивно и ни даваат одговори;
  - б. главно даваат информации, но често велат дека се зафатени;
  - ц. главно нема информации кои доаѓаат од горе;
  - д. ни велат да си ја гледаме нашата работа.
12. Дали ви недостигаат информации во работењето:
- а. да, ми недостигаат информации;
  - б. делумно, ми недостигаат информации;
  - ц. не, ги имам сите информации кои ми се потребни ефикасно да ја вршам мојата работа.
13. Како дознавате повеќе информации за работата:
- а. преку директна комуникација со колегата или претпоставениот;
  - б. низ разговори на колегите и претпоставените;
  - ц. преку начинот на однесување, реакции и слично;

14. Кога разговарате со колегите за работи кои се случиле во текот на работниот ден, врзани со вашето работење, дали чувствувате потреба да сте претпазлив:

- а. треба да сум многу претпазлив/а;
- б. треба да сум делумно претпазлив/а;
- ц. не е неопходно да сум претпазлив/а.

15. Дали има обичај во претпријатието да се прекажува тоа што се расправа во тесен круг на луѓе.

- а. да;
- б. не.

16. Кои вештини ги забележувате кај вашите претпоставени:

- а. отворен - искрен;
- б. динамичен - агресивен;
- ц. директен - неагресивен;
- д. затворен - непристаплив.

17. Колку често претпоставените се тема на разговор помеѓу вработените:

- а. секојдневно;
- б. делумно се тема на разговор;
- ц. не многу често се тема на разговор;
- д. никогаш не се разговара за нив.

18. Јас и мојот директен претпоставен добро се разбираме.

- а. воопшто не се согласувам;
- б. делумно не се согласувам;
- ц. делумно се согласувам;
- д. потполно се согласувам.

19. Можам искрено да го кажам своето мислење, без да се плашам дека ќе “бидам во неволја” :
- а. воопшто не се согласувам;
  - б. делумно не се согласувам;
  - ц. делумно се согласувам;
  - д. потполно се согласувам.
20. Кој вид на комуникација е повеќе застапена во Вашата организација?
- а. вербална комуникација
  - б. невербална комуникација
21. Дали сметате дека невербалната комуникација е одличен избор?
- а. Да
  - б. не
22. Дали лесно влегувате во конфликти?
- а. Да
  - б. не
23. Во текот на една работна недела, Ви се случило да влезете во конфликт со Вашите колеги/претпоставени:
- а. еднаш неделно;
  - б. 3 и повеќе пати неделно;
  - ц. не ми се случува.
24. Дали интернетот, како современо средство за комуникација, сметате дека доволно се применува во Вашата комуникација?
- а. да;
  - б. не.

25. Како вие би сакале да комуницирате со вашите колеги во претпријатието:

- а. преку директна комуникација;
- б. преку писмена комуникација;
- ц. преку е-пошта.

26. Колку често го користите интернетот како средство за интерна комуникација:

- а. секојдневно го користам;
- б. делумно го користам;
- ц. не го користам воопшто.

27. Оценете ја комуникацијата во Вашата организација:

- а. 1    б. 2    ц. 3    д. 4    е. 5

28. Дали сметате дека нешто треба да се промени во Вашата организација, за да би се постигнала подобра комуникација

*(доколку Вашиот одговор е ДА, наведете предлози за подобрување на комуникацијата)*

а. Да

Предлози:

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

б. не



29. Доколку имате било какви забелешки, а се однесуваат на комуникацијата во Вашата организација, Ве молиме да ги наведете:

ЗАБЕЛЕШКИ:

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

Истражувањето е направено во Јануар, 2012, во Тинекс МТ доел.

Анкетар: Елена Ангелова-Китановска

*За изработката на овој магистерски труд би сакала многу да им се заблагодарам на сите кои ми помогнаа и кои веруваа во мене, а посебно на:*

*Проф. Д-р Милева Ѓуровска (ментор), ТИНЕКС МТ ДООЕЛ, Теона Китановска (ќерка ми), Драган Китановски (сопругот), Виолета Ангелова (мајка ми), Митре Ангелов (татко ми).*

*Со сета Почит,*

*Елена Ангелова-Китановска*