

Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје

Филозофски Факултет

**Постдипломски студии по Менаџмент на човечки
ресурси во општествените дејности**

**Влијание на интерната комуникација врз
перформансата на вработените**

-магистерски труд -

Кандидат:

Елена Николовска

Ментор:

проф. д-р Јован Пејковски

Скопје, 2018

БЛАГОДАРНОСТ

Би сакала да изразам голема благодарност кон мојата фамилија, моите најблиски и сопругот за нивната неизмерна љубов и поддршка.

Голема благодарност кон вработените во Спорт Лаиф Трејд ДОО кои ми овозможија да го споведам истражувањето и кои искрено и без проблем одговорија на прашањата.

Исто така голема благодарност и кон мојот ментор проф. д-р Јован Пејковски за неговата континуирана работа и посветеност во текот на целиот процес на создавање на овој труд.

The organizational voice
used to deliver internal communication,
often is a direct reflection of the relationship an
organization's leadership has with its employees.

- Anonymous-

Организацискиот глас
се користи за да се испорача внатрешна комуникација,
која што е често директна рефлексција на односот на
раководството на организацијата кон своите вработени.

- Анонимен-

ЛИСТА НА ТАБЕЛИ

Табела 1: Релијабилност на субскалите и скалите во целина	61
Табела 2: Табеларен приказ на полот.....	63
Табела 3: Табеларен приказ на возраста.....	64
Табела 4: Табеларен приказ на возраста во однос на полот	65
Табела 5: Табеларен приказ на степен на образование на испитаниците	66
Табела 6: Табеларен приказ на задоволството од интерната комуникација во однос на видот на комуникација.....	67
Табела 7: Метод на комуникација.....	68
Табела 8: Задоволство од работното место	69
Табела 9: Однос со претпоставените	70
Табела 10: Препрека во интерната комуникација	72
Табела 11: Пирсонов коефициент на корелација на интерната комуникација и перформанса на вработените	73
Табела 12: Пирсонов коефициент на корелација на вертикалната интерна комуникација и перформансата на вработените	74
Табела 13: Пирсонов коефициент на корелација на повратната интерна комуникација и перформансата на вработените	75
Табела 14: Пирсонов коефициент на корелација на задоволството од интерната комуникација и перформансата на вработените	76

ЛИСТА НА СЛИКИ

Слика 1: Функции на комуникацијата	13
Слика 2: Комуникациски процес	15
Слика 3: Важност на невербалната комуникација во пренос на пораката	18
Слика 5: Организациска структура на компанијата Спорт-Лаиф Трејд ДОО Скопје	58
Слика 4: Модел на поврзаноста на интерната комуникација и перформансите на вработените	59
Слика 6: Графички приказ на полот	63
Слика 7: Графички приказ на возраста.....	64
Слика 8: Графички приказ на стажот на вработените во Спорт Лаиф	65
Слика 9: Графички приказ на стажот на вработените во Спорт Лаиф	65
Слика 10: Графички приказ на образованието на испитаниците.....	66
Слика 11: Повратни информации за работата.....	71

СОДРЖИНА

БЛАГОДАРНОСТ.....	1
ЛИСТА НА ТАБЕЛИ	3
ЛИСТА НА СЛИКИ	4
АПСТРАКТ	7
АВСТРАКТ.....	8
ВОВЕД.....	9
I. ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ НА ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ	12
1. Поим и улога на комуникацијата	12
1.1. Функции на комуникацијата	13
1.2. Комуникациски процес	14
1.3. Облици и видови на организациско комуницирање.....	16
1.4. Интерна комуникација	18
1.4.1. Видови на интерна комуникација.....	20
1.5. Пречки во комуникацијата	22
1.6. Задоволство од интерната комуникација	24
1.7. Значење на интерната комуникација за менаџментот на човечки ресурси .	25
1.8. Односот помеѓу интерната комуникација и менаџментот на човечки ресурси	26
1.9. Интерната комуникација и нејзиниот ефект врз организацијата	28
2. Перформанса на вработените	29
2.1. Дефинирање на перформансата.....	31
2.2. Видови на перформанса на вработените.....	33
2.3. Фактори кои влијаат на перформансата на вработените	34
2.4. Димензии на перформансата на вработените	35
2.5. Значење на перформансата на вработените	36
2.6. Принципи и својства на ефикасно управување со перформансата.....	36
2.7. Предности на висока перформанса на вработените	39
2.8. Менаџирање на перформансата	41
2.9. Оценување на перформансата.....	43

2.10. Значење на перформансата за менаџментот на човечки ресурси	45
III. РЕЛЕВАНТНИ ЕМПИРИСКИ ИСТРАЖУВАЊА	47
IV. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	53
4.1. Предмет на истражување	53
4.2. Цел и карактер на истражувањето	54
4.3. Задачи на истражувањето	54
4.4. Хипотези	54
4.5. Варијабли на истражувањето	55
4.6. Методи, техники и инструменти	55
4.7. Популација и примерок	57
4.8. Модел на поврзаност на интерната комуникација и перформансите на вработените	59
4.9. Релијабилност на субскалите и скалите во целина	60
4.10. Организација и тек на истражувањето	61
4.11. Придонес од истражувањето	62
V. СТАТИСТИЧКА ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИТЕ	62
5. Анализа на податоците	62
5.1. Резултати од дескриптивна анализа	63
5.2. Резултати од инференцијална статистика	73
5.2.1. Интерната комуникација и перформансата на вработените	73
5.2.2. Вертикална интерна комуникација и перформанса на вработените	74
5.2.3. Повратна интерна комуникација и перформанса на вработените	75
5.2.4. Задоволство од интерната комуникација и перформанса на вработените	76
ДИСКУСИЈА	77
ЗАКЛУЧОК	84
ЛИТЕРАТУРА	88
ПРИЛОГ А: АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК	97

АПСТРАКТ

Секоја компанија е единствена, има свој начин на работа, единствен образец на однесување и начин на функционирање. Основата на секоја компанија ја сочинува вкупниот човечки капитал кој претставува компаративна предност на компанијата, која не може да се копира. Преку нивната соработка се обликува единствениот комуникациски процес. Нивото се доведува до одреден степен на успешност која влијае на целата компанија, а со тоа и на резултатот кој компанијата го остварува, односно ефектот на самата организација.

Интерната комуникација претставува една од најважните карактеристики на секоја модерна организација. Од друга страна перформансата на вработените е основен показател за успешност. Односно, видлива е големата поврзаност, но и важноста на секоја од овие два фактори, особено во меѓусебното дејствување.

Во овој труд е согледан главниот проблем на ова истражување: Дали постои поврзаност помеѓу интерната комуникација и перформансата на вработените. Преку комбиниран прашалник кој се состои од 37 тврдења статистички се обработени одговорите на над 700 вработени од компанија во приватниот сектор.

Од ова истражување се очекува дека може да биде потврдено постоењето на поврзаност на интерната комуникација и перформансата на вработените, поврзаноста помеѓу директната и повратна интерна комуникација и перформансата на вработените и поврзаноста на задоволството од комуникацијата и перформансата на вработените.

Клучни зборови: интерна комуникација, перформанса на вработените, ефект на организацијата.

ABSTRACT

Every company is unique, has its own way of working, a unique pattern of behavior and a way of functioning. The basis of each company constitutes the only human capital that is a comparative advantage of the company, which can not be copied. Through their cooperation the unique communication process is shaped. The level is brought to a certain degree of success that affects the whole company, and thus the result that the company accomplishes, or the effect of the organization itself.

Internal communication is one of the most important features of any modern organization. On the other hand, performance of employees is a key indicator of success. That is, the great connection is visible, but also the importance of each of these two factors, especially in the interaction.

This paper will look at the main problem of this research: Is there a connection between internal communication and performance of employees? Through a combined questionnaire consisting of 37 claims, the responses of over 700 employees from a private sector company will be statistically processed.

This research is expected to confirm the existence of a connection between internal communication and employee performance, the connection between direct and return internal communication and employee performance, and the connection between the satisfaction of communication and performance of employees.

Key words: internal communication, employee performance, organizational effect.

ВОВЕД

Современиот деловен свет е изложен на промени кои се многу видливи и константни. Човекот како индивидуа, како член на група или организација, за да преживее и да се спротивстави на промените мора да соработува со околината, а таа соработка претставува алат со кој мора да ги оствари како своите така и целите на организацијата. Клучот на таквата соработка е комуникацијата – една од основните човечки и работни потреби, а истовремено и она што секој човек го прави општествено битие.

Комуникацијата во организацијата претставува процес на размена на информациите, мислење или одлука помеѓу праќачот и примачот, чиј исход е позитивен резултат од зголемената ефективност во функционирање барем на еден од нив. Комуникацијата во организацијата односно интерната комуникација е важен аспект на современото функционирање на организацијата и како таква влијае на целокупниот успех на компанијата.

Интерната комуникација е комуникација внатре во организацијата, а се однесува на комуницирање помеѓу високото и ниско ниво на менаџмент, помеѓу менаџментот и вработените, како и помеѓу самите вработени, на сите нивоа (Dobrijevič, 2008).

Интерната комуникација често се споредува со мрежа која овозможува организацијата како единица да биде на едно место. Едноставно кажано, интерната комуникација е комуникација помеѓу луѓе кои заедно ја сочинуваат организацијата. Сепак, комуникацијата е вештина која може и треба постојано да се усовршува (Novak-Ištok, 2012).

Перформансата на вработените пак од друга страна претставува елементарен поим за успех – како активност која бара што побрзо да се изврши работата, за што помало време. Групата или организацијата има повисока перформанса ако ги исполнила своите цели.

Секоја организација е единствена, има своја структура на работа, единствен образец на однесување и начин на дејствување. Основата на секоја организација ја сочинува човечкиот капитал кој претставува една

компаративна предност на организацијата кој не може да се копира. Преку нивната соработка се обликува единствената комуникациска структура.

Интерната комуникација претставува една од најважните одредници на модерниот свет на организациите. Од друга страна, перформансата е основен показател за успех. Секако видлива е поврзаноста, но и важноста која секоја од овие варијабли ја претставува, особено во меѓусебното дејствување. Сепак, иако комуникацијата е темел на секоја организација, многу често е занемарена и ставена во втор план поради дејствувањето на големите, константни промени во бизнис светот.

Иако дејствува како целина, интерната комуникација со некои свои аспекти и групи на аспекти, дејствува врз вработените во поголема или помала мера, што може да доведе до различно влијание врз нивната перформанса. Вработените се основата на организацијата. Со растењето на нивното информирање, односно со зголемување на нивното задоволство од комуникацијата, расте и нивото на складност со организациските потреби и цели. На тој начин вработените можат да го насочат своето однесување кон подобра изведба, односно повисоко ниво на перформанса, во прв ред своја сопствена перформанса, потоа на тимот или групата, на своето организациско ниво и конечно на организацијата како целина.

Ова истражување се состои од неколку делови. Во воведниот дел е даден краток вовед за она за што се однесува ова истражување. Првиот дел од ова истражување се однесува на теоретските основи на проблемот на истражувањето. Во овој дел се дадени пошироки објаснувања за самиот поим за комуникација, нејзината улога, функции, самиот комуникациски процес. Потоа следува објаснување за облиците и видовите на организациско комуницирање. Понатаму следува подетално објаснување на интерната комуникација, пречки во комуникацијата, задоволство од интерната комуникација, нејзиното значење за менаџментот на човечки ресурси, нејзиниот однос со менаџментот на човечки ресурси и ефектот на интерната комуникација врз организацијата.

Вториот дел се однесува на детално објаснување на перформансата на вработените, нејзино дефинирање, значење и менаџирање. На кратко е објаснето и за принципите и својствата на ефикасно управување со перформансата, нејзините предности и нејзиното значење за менаџментот на човечки ресурси.

Следува делот со релевантни емпириски истражувања, кој се однесува на прегледот на спроведени емпириски истражувања, кои се основа и поттик за осознавање на проблемот и темата на ова истражување, како и соодветна литература врз која се поставени хипотезите на ова истражување.

Четвртиот дел се однесува на методологијата на истражувањето. Овој дел го опфаќа предметот на истражување, целта и карактерот на истражувањето, задачите, хипотезите и варијаблите на истражувањето. Исто така се објаснети методите, техниките и инструментите употребувани за ова истражување.

Петтиот дел се состои од статистичката обработка на добиените податоци. Во овој дел е објаснета анализата на податоците и се прикажани добиените резултати од дескриптивна анализа и инференцијална статистика, при што се тествани секоја од поставените хипотези.

Последниот дел се однесува на дискусијата околу добиените резултати во однос на она што е истражено во другите емпириски истражувања. На крај е содржан заклучокот од целокупното истражување на влијанието интерната комуникација врз перформансата на вработените.

I. ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ НА ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

1. Поим и улога на комуникацијата

Комуникацијата во своето наједноставно значење подразбира процес со кој се пренесуваат информации. Зборот комуникација потекнува од латинскиот збор *communicatio* \approx *communicare*, што во превод значи да се комуницира, да се споделува. Станува збор за процес во кој две или повеќе личности “разменуваат информации со намера да мотивираат и да влијаат на однесувањето”.¹

“Терминот комуницирање е потполно вообичаен термин во секојдневната употреба, а најчесто се употребува за да се опише интеракцијата со другите”.² Меѓутоа интеракцијата може да постои само со пренос на значењето на идеи и информации. Од друга страна личноста која ја прима информацијата, мора и да ја разбере таа информација. Што значи за да постои комуникација, таа мора истовремено да опфаќа и процес на пренесување и разбирање на пренесеното значење. Поимот за совршена комуникација, ако воопшто е можна, “би постоела кога мислата или идеата можат да се пренесат на начин на кој менталната слика која ја добива примателот е еднакво иста со онаа која ја испраќа праќачот, што е речиси невозможно да се постигне”.³

Во денешниот свет на глобализација и технолошко унапредување "Ефективна интерна комуникација" е предуслов за организациска стабилност и успех. Комуникацијата не само што ги интегрира различните единици и функционира во една организација, исто така, влијае на способноста на менаџерите да ангажираат вработени на начин што води до подобри перформанси. Експерти за комуникација и практичарите постојано ја повторуваат потребата од ефективна интерна комуникација како водечки

¹ Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Vokić, N. P., (2008.): *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb

² Zvonimir Jurković, *Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije*, stručni rad, преземено од: <https://www.scribd.com/document/239680286/Pages-From-Ekonomski-Vjesnik-2012-2-14>

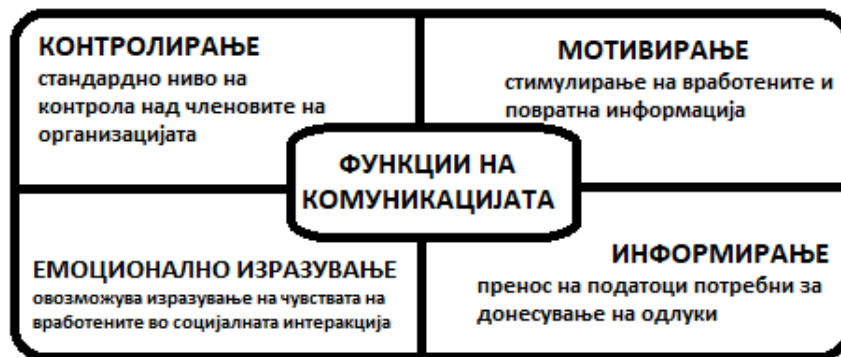
³ Robbins, S. P., Judge, T.A. (2009): *Organizacijsko ponašanje*, MATE d.o.o, Zagreb, str. 368.

фактор до организациски успех. Во такво сценарио станува потребно да се истражи односот меѓу организациската комуникација и перформансите на вработените.

Затоа, овој труд беше спроведен со цел да се испита односот помеѓу интерната комуникација и перформансите на вработените во организацијата.

1.1. Функции на комуникацијата

Иако нејзините функции се бројни и зависат од тоа како и каде се користат, интерната комуникација во организацијата, како што може да се види на следната Слика бр. 1 има четири главни функции. Некои автори како Lamza-Maronić & Glavaš, (2008) наведуваат постоење на уште неколку функции меѓу кои рекламна, политичка и едукативна, меѓутоа повеќето од нив се согласуваат дека треба да се користат овие четири кои се основни.



Слика 1: Функции на комуникацијата

Извор: Robbins, P. S., Judge, A. T., (2009): Organizacijsko ponašanje, 12. izd., MATE d.o.o, Zagreb str. 368-369.

(1) Информирање – главна функција на комуникацијата – се однесува на информирање т.е. пренесување на знаење на вработените кое им е потребно за да ја извршат својата работа. Најмногу доаѓа до израз во почетното извршување на работата или на новиот вработен, а е клучна во идентификување и оценување на алтернативите односно донесување на одлуката.

(2) Контролирање – улога на комуникацијата како алат за контрола на однесувањето на членовите во групата. Контролната функција се движи од

врвот на организацијата и се спушта кон долу во хиерархиската структура на организацијата. Доаѓа до израз и употреба на неформална комуникација помеѓу членовите во групата.

(3) Мотивирање – секое влијание кои предизвикува, насочува и го одржува целното однесување на луѓето. Мотивациската функција на комуникацијата им објаснува на луѓето што точно е нивната задача, колку добро ја извршуваат и како можат да ја подобрат својата перформанса.

(4) Емоционално изразување – социјална функција на комуникацијата која овозможува емоционално изразување (чувства и емоции) и исполнување на социјалните потреби. Чувствата и емоциите можат да бидат општи и специфични, а својот извор можат да го имаат внатре или надвор од компанијата.

Секоја од овие четири функции е присутна во некој облик во самата компанија, а со тоа и во самите групи или кај поединците. Иако основна функција на комуникацијата е информирањето, сепак секоја од нив има еднаква важност при што комуникацијата без нив не би имала смисла.

1.2. Комуникациски процес

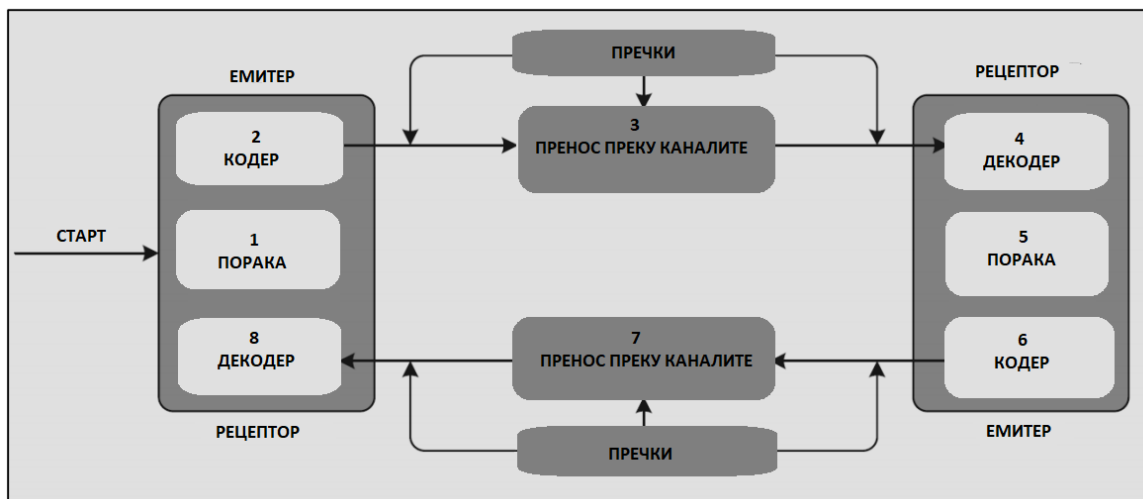
Веќе е споменато дека комуникацијата се одвива на релација одлучување – извршување – контрола. Меѓутоа комуникацијата се одвива и внатре во секоја од тие релации односно во секој случај кога на една страна се јавува емитер (испраќач на пораката), а на другата страна рецептор (примател на пораката), што е случај кој се појавува безброј пати внатре во секоја од релациите.

“Комуникацискиот процес почнува кога емитерот сака да пренесе информација до рецепторот”.⁴ Емитерот избира адекватен начин на кодирање на пораката. После тоа пораката се пренесува преку канали за комуницирање кои претставуваат одреден пат по кој пораката патува од емитерот до рецепторот.

⁴ Buble, M., (2011): Poslovno vođenje, M.E.P, Zagreb str. 205

Понатаму пораката доаѓа до рецепторот кој ја декодира – ја претвора во облик кој за него има одредено значење. Пораката може да биде изложена на одредени бариери или пречки кои можат да влијаат на нејзиното значење или потполно да биде прекината, како што се бучава, информациско преоптеретување, семантичка потешкотија или културни разлики и сл. Процесот на пренесување на пораката е постојано изложен на повторување во зависност од потребите на испраќачот и примачот.

Детален графички приказ на комуникацискиот процес е прикажан на слика 2. На сликата 2 се гледа целокупниот процес од почеток на праќање на пораката па се до примање на пораката. Примената порака во повеќето случаи бара одговор кој се манифестира како повратна порака (feedback). Повратната врска ја покажува успешноста на пренесувањето односно пораката е примена и примачот во потполност ја разбрал.



Слика 2: Комуникациски процес

Извор: Buble, M., според Griffin, (1990), str.569

Модерните менаџери го практикуваат системот на повратна порака бидејќи тоа е знак дека пораката е примена и сфатена во потполност. Ако тоа не се практикува, би се изгубило време барајќи го одговорот зошто пораката не е примена или сфатена, што би довело до промена на видот на пораката

или начинот на комуницирање во наредниот процес на пренесување на пораката.

1.3. Облици и видови на организациско комуницирање

Комуникацијата обично се опишува преку три главни димензии: содржина, форма и цел. Содржината и формата на комуникацијата заедно ја креираат пораката која се испраќа кон целта. Целта може да биде некој човек, друга личност или цел ентитет како група или организација. Кога се зборува за целите кои се наоѓаат внатре во организацијата, постојат два основни типа на комуникација: вербална и невербална.

Вербалната комуникација е вид на интерперсонална комуникација која го користи јазикот како основно средство за комуницирање, кој може да биде изразен преку говорот или во пишувана форма, поради што се разликуваат два вида на вербална комуникација:

Усно комуницирање – вид на комуникација кај која со изговарање на зборови се изразуваат одредени намери. Овој вид на комуникација е главниот начин на пренесување на информацијата не само во организацијата туку и во секојдневниот човечки живот. Најчести видови на усна комуникација во интерната комуникација во организацијата се:⁵

1. разговор лице во лице,
2. групен разговор (состаноци, групни расправи),
3. телефонски разговор и разговор со помош на компјутер,
4. разни објави (телевизија, радио, интернет).

Усната комуникација има бројни предности:

- поголема можност за прилагодување на пораката на примателот,
- дискретност,
- можност за да се забележат другите видови на влијание на примателот (импресии од говорникот, тон, мимика, услови – околина и сл.),
- брзина во отклонување на нејаснотии – можност за прашања,

⁵ Buble, M., (2011): Poslovno vođenje, M.E.P, Zagreb, str.319

- сигурен прием на пораката,
- брзина на пренесување на усната порака,
- импресијата на праќачот овозможува соодветни услови за појавување на идеи,
- усното комуницирање нуди можност за склопување на пријателства и компромис, со што се подобрува организациската клима.

Писмено комуницирање – која се одвива со посредство на одредени медиуми како што се дописи, извештаи, е-маил, факс и останати уреди и медиуми.

Главни предности се:

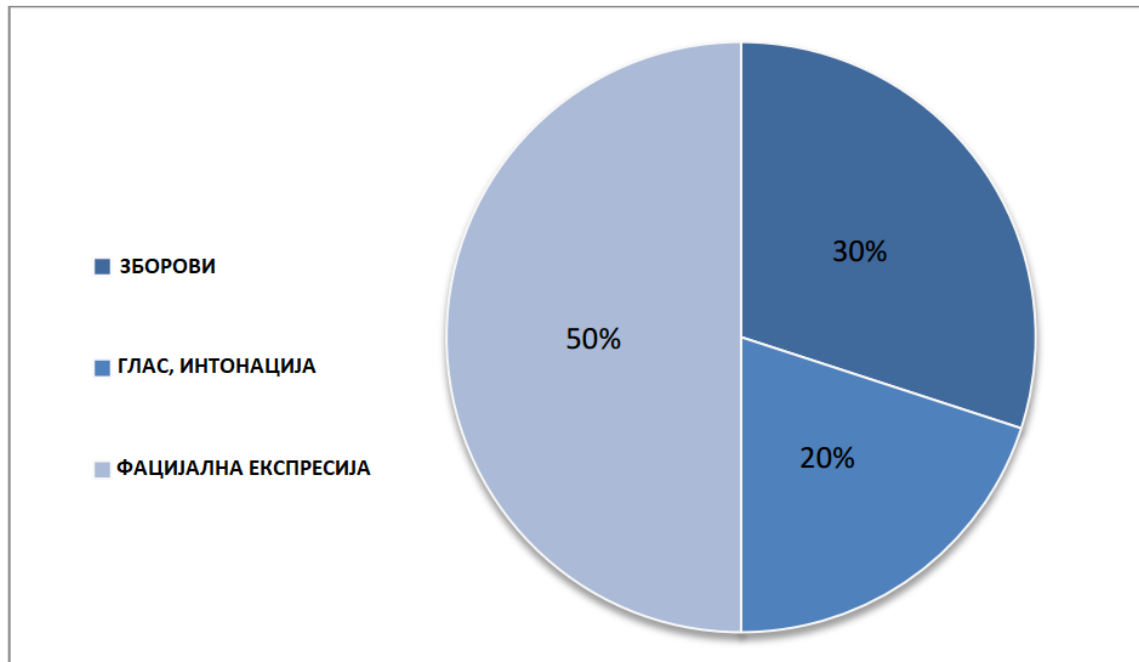
- писмените информации можат да се докажат,
- моментот на примање го одредува примателот, а не испраќачот,
- даваат прегледност, јасност и можност за повторно читање – разјаснување на нејасните делови,
- овозможуваат комплицираните информации да се соопштуваат на погоден начин адекватно во соодветниот текст,
- овозможуваат пренесување на квантитативни податоци кои не можат во голема мера да се кажат во усна порака,
- можат да се примаат значајно повеќе пораки,
- може значајно повеќе да се изразат информации во однос на усната комуникација,
- овозможува селекција на основа на целовитоста на пораката.

Невербална комуникација е комуникација без употреба на зборови, односно способност да се истражуваат идеите преку користење на говорот на телото, движењата, изразот на лицето (фацијални експресији), тонот на гласот и употреба на слики и симболи.

Двете најважни пораки кои се пренесуваат со говорот на телото се:

- колку ни се допаѓа другата личност и колку не интересира нејзиното или неговото мислење,
- и релативниот перципиран статус помеѓу праќачот и примателот.

Говорот на телото го надополнува и често го комплицира вербалното комуницирање. Сам по себе не мора да има прецизно или универзално значење, но кога ќе се поврзе со вербалната комуникација, тогаш овозможува потполно значење. Многу важно е примателот на пораката да биде свесен за невербалните делови на комуникацијата. Инаку може да дојде до погрешно



Слика 3: Важност на невербалната комуникација во пренос на пораката

Извор: Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Vokić, N. P., str. 107

толкување, што може дополнително да го искомплицира целиот процес на комуницирање.

Како што е прикажано на слика 3 фацијалната експресија е посилен медиум за комуницирање од гласот и зборовите. Тоа доволно зборува за важноста на невербалниот облик на комуникација. Експресиите како што се насмевката, муртењето и слично, може да означуваат среќа, задоволство но и чудење, лутина и сл. ⁶

1.4. Интерна комуникација

Брза и ефективна дистрибуција на информациите низ организацијата е клучна за успех на самата организација. Внатрешната комуникација се одвива

⁶ Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Vokić, N. P., str.107

низ широк спектар на начини. Целта на различните комуникациски системи во организацијата може да биде информирање, мотивирање или управување со вработените воопшто. Секој систем има предности и недостатоци кои зависат од различни фактори, како што се корпоративни цели или корпоративна култура. Главно, постојат три различни категории на комуникациски системи: лична комуникација, пишана и печатена медиумска комуникација и електронска комуникација. Лична комуникација, на пример, може да бидат дијалози, состаноци или работилници. Писмената и печатената медиумска комуникација вклучува билтени, табли или памфлети. Е-пошта, телефон, бизнис телевизија и интернет се само неколку примери на разни електронски комуникациски системи (Mast, 2000).

Многу важно е да се воспостави и кодекс на однесување во организацијата кој ќе ги содржи правилата на интерна комуникација. Со цел кодексот да биде ефикасен, мора да му биде познат на секој вработен, треба секој да се придржува до него, треба да се обработуваат специфични и конкретни ситуации со кои се среќава организацијата, треба да биде поддржан со награди и казни за оние за кои треба да се применува, треба да се поддржуваат и зацврстуваат етичките норми и да се создадат механизми на поткрепа и проверка на етичките правила.

Интерната комуникација се смета за интердисциплинарна функција за управување која ги опфаќа менаџирањето на човечки ресурси, комуникациски и маркетинг елементи или техничка или менаџерска компонента на комуникациската функција на организацијата. Таа добива поголемо значење, особено по 1990-тите, преку реорганизација, намалување, аутсорсинг, спојувања и преземања како резултат на глобализацијата и економската криза. Дополнително, намалената лојалност во диверзифицираната работна сила става поголем акцент на интерната комуникација (Verčič et al, 2012).

"Интерната комуникација е централен концепт за теоријата на организација и менаџмент и голем дел на идеи за истражување на оваа тема се појавија од научници на организациската комуникација и организациската

психологија. Истражувачите на проблемите со човечки ресурси ја гледаат комуникацијата како алатка за управување, додека тие кои се заинтересирани за маркетинг, ги сметаат вработените како "интерни клиенти" и затоа развиваат "интерен маркетинг" за да комуницираат со вработените (Arvanitis, 2009).

1.4.1. Видови на интерна комуникација

Внатрешната комуникација игра клучна улога во процесот на управување и ефикасно постигнување на целите на менаџерските активности. Ефикасен систем за комуникација е неопходен за вработените да комуницираат едни со други, да се дефинира организациската клима, да се постигне соработка и да се зголеми перформансата. Интерната комуникација може да се појави во четири различни форми (Akai & Üner, 1993):

- **Вертикална комуникација од горе кон долу:** Надредените пренесуваат информации на пониските нивоа во компанијата. Често се пренесуваат информации кои не бараат повратна порака, при што најчесто се работи за насоки, наредби и слично кои се движат од врвот на организациската пирамида и идат се до најдолните нивоа на пирамидата. Супервизорите објавуваат наредки, упатства и други информации поврзани со работата преку билтени, трудови, извештаи, меморандуми, е-пошта или вербално на нивните подредени. За овој вид на комуникација значаен е големиот губиток на информации. Според Бубле (Buble, 1993), решението на овој проблем е во намалување на бројот на нивоа во организацијата бидејќи со тоа се минимизира и губитокот на информации.
- **Вертикална комуникација од долу кон горе:** Комуникацијата се движи од дното на хиерархиската пирамида на начин да подредените ја пренесуваат својата информација на своите надредени, а тие ја пренесуваат се до врвот на пирамидата. Понекогаш доаѓа до појава на одреден посредник за пренесување на информациите по овој пат. Со намалување на бројот на посредувачи во овој вид на комуницирање се намалува и губитокот на информации и се зголемува нивната точност. Преку овој вид на комуникација се пренесуваат подредени извештаи

(во писмена или усно) настани поврзани со работата и повратни информации од нарачки и упатства. Ова постои во демократските организации и е императив за учество во донесувањето одлуки. Некој од најчестите проблеми кои се појавуваат во овој вид на комуникација се: менаџерите не добиваат потполни информации, преовладува страв и незаинтересираност на долните нивоа за пренесување на битни информации или пак надредените се преоптеретени со непотребни информации.

- **Хоризонтална:** комуникација помеѓу вработените од исто ниво (како што се шефовите на одделите, помеѓу вработените, колеги). Хоризонталните канали на комуницирање се тек на информации помеѓу поединецот или групата на исто ниво. Повеќе ги користат менаџерите отколку работниците, а примарно служат за известување на колегите за работи кои се случуваат внатре во организацијата.

Основните цели на овие канали на комуницирање е:

1. Кодирање и интегрирање на меѓу зависни организациски единици
 2. Помагаат во решавање на заеднички проблеми на две или повеќе организациски нивоа
 3. Ги поврзуваат проектните групи во матичната организација со цел да се донесат ефикасни одлуки.
- **Дијагонална:** комуникација помеѓу надреден и подреден од различни одделенија. Ова се користи особено во специјални настани како што се банкети или состаноци за кои е потребна соработка на целиот вработен персонал. Овој вид на комуникација е корисен затоа што го скратуваат потребното време за пренос на информациите и со тоа ја олеснуваат координацијата. Се користат најчесто кога е нагласена потребата за итно комуницирање во некои посебни случаеви. Сепак, постои и опасноста да се наруши текот на севкупното комуницирање во организацијата, ако се употребува повеќе отколку е потребно.

1.5. Пречки во комуникацијата

Пречките во комуникацијата можат да се дефинираат како сето она што ја попречува пораката да биде сфатена или примена. Пречката е синоним за шум во комуникацијата. Постојат и технолошки проблеми, но за нив можеме да се оцени дека тие не ја стопираат комуникацијата туку привремено ја блокираат.

Пречките во голема мера се од човечко потекло, но постојат и социокултурни, психолошки и организациски.

Социокултурните пречки се поврзани со културата, јазикот кој се користи, облеката која се носи, храната која се јаде, во што се верува, и слично кои се прифаќаат како неоспорни. Социокултурни елементи кои можат да станат пречки се:

- Групно мислење – кога групното однесување и мислење го гуши процесот на одлучување е голем проблем во бизнис светот каде луѓето постојано работат во групи.
- Конфликт на вредности и верувања – вкоренетите социјални и културни норми ги користат луѓето иако не се свесни за нив. Неуспешната комуникација е предизвикана од непознавање на темелните вредности и норми.
- Стереотипи и етноцентризам – стереотипот е обид за предвидување на човечкото однесување кое се базира на припадност на одреден збир на етноцентрични луѓе кои на својата култура гледаат како на единствена валидна култура.
- Јазик и жаргон – јазикот може да биде пречка ако комуникацијата помеѓу испраќачот и примателот на пораката се разликува. Статусот и класните разлики влијаат на различното користење на јазикот, при што е многу важен и жаргонот во различните професии.⁷

⁷ Rouse, J. M., Rouse S.: “Poslovne komunikacije“, Masmedia, Zagreb, 2005., str.54.

Психолошките пречки се однесуваат на поединецот, ментално и емотивно, при што тие можат да бидат:

- Филтрирање – луѓето често слушаат и гледаат само тоа што сакаат да видат или чујат.
- Перцепција – начин на кој се набљудува светот.
- Мала меморија - меморијата игра важна улога во успешната комуникација. Добрите комуникатори треба да ја практикуваат меморијата и клучните елементи како разбирање, ширина на знаење, активна меморија и сл.
- Лошо слушање - спиење, читање, слушање на друг разговор, проблеми предизвикани од надворешни нарушувања или недостаток на занимање.
- Емоционална интерференција - кога некоја личност е лута, тажна или исплашена, комуникациските вештини можат да бидат ослабени.

Организациските пречки се однесуваат на организациската структура, културата, модел на работа и комуникациските текови и тие најчесто се:

- Преоптоварување со информации - денес луѓето се опкружени со информации повеќе од кога и да е, до нив доаѓаат сите видови на колоритна комуникација, како и со развојот на технологијата информациите стануваат сè потешко да се следат.
- Конкуренција на пораките - количината на информации добиени во текот на денот прави да се избираат најважните и приоритетните.
- Изобличување на информациите - може да се случи кога информациите одат преку неколку одделенија и луѓе пред да стигнат до нивната дестинација. Информацијата може да биде погрешно интерпретирана, но исто така може да го блокираат нивниот прием
- Филтрирани пораки - при препраќање на пораките, менаџерите повторно ги разгледуваат информации и ги филтрираат или репродуцираат во скратена верзија и сл.

- Контрадикторни пораки - комуникација на менаџерите на политиката "Отворени врата", а ја затвора вратата на својата канцеларија на вработените, се јавува проблем во комуникацијата и кредибилитетот
- Комуникациската клима - зависи од стилот на управување или организациската клима која е релативно слободна и отворена за комуникација. На организациите им е потребно отворена вертикална и хоризонтална комуникација.
- Разлики во статусот - има случаи кога менаџерите не ги слушаат своите подредените, а подредените посветуваат големо внимание на пораките испратени од менаџерот.
- Структурни бариери - повеќе хиерархиски нивоа преку кои мора да помине пораката. Информации заземаат повеќе време, па дури и го оневозможуваат успехот на комуникација.

1.6. Задоволство од интерната комуникација

Поимот задоволство општо значи состојба, односно чувство кое човекот го доживува доколку исполни некоја своја желба, тежнење или друга потреба. На него дејствуваат одредени чинители или склоп на чинители кои можат да го доведат до состојба на задоволство, но и до состојба на незадоволство.

Кога чувството на задоволство ќе се спушти на организациско ниво се зборува за задоволство на работа. Често се дефинира како “позитивно чувство на личноста за својата работа, а кое произлегува од процена на карактеристиката на таа работа”.⁸ Може да се каже дека е одреден став на личноста, а не одредено однесување кое произлегува од поединецот.

Задоволството од комуникацијата претставува задоволство на поединецот внатре во организацијата како резултат на различните аспекти на интерно комуницирање. Verčič, Vokić и Ćorić (2007) според Rubin (1993) наведуваат дека вработените чии потреби се задоволени со квалитетна

⁸ Robbins, S. P., Judge, T.A., op. cit., str. 30.

комуникација покажуваат поголема склоност за градење на квалитетен однос на работното место.

Сето тоа индицира дека задоволството од интерната комуникација е еден од клучните фактори за вкупно задоволство на работа, а преку тоа и на целокупната успешност на организацијата.

1.7. Значење на интерната комуникација за менаџментот на човечки ресурси

Потребата за соодветен систем на внатрешна комуникација е клучна во секоја успешна организација.

Со активна и силна комуникација вработените се во можност да се поврзат со својата работа подобро, имаат јасно разбирање на она што се очекува да го направат на работното место. Ова води кон подобри перформанси и поголема продуктивност. Поради тоа "клучна улога за внатрешна комуникација е создавање на симетрични чести интеракции (Welch & Jackson, 2007), и размена на позитивни односи врз основа на која може да се изгради сигурна соработка меѓу организацијата и нејзините членови" (Boswell et al., 2006; Welch, 2012).

Затоа може да се утврди дека ефективна внатрешна комуникација може да биде корисна за градење на долгорочни односи меѓу менаџментот и вработените и со тоа да се постигне поголема иднина и профит за компанијата.

Организацијата мора да направи напори за регулирање на внатрешниот комуникациски систем, бидејќи ова не само што влијае на корпоративната визија, туку, исто така, им помага на вработените да се трансформира информацијата во акција.

Постојат неколку начини преку кои интерната комуникација влијае врз перформансите на вработените како што се:

Поголема свесност создава поголема ефикасност - кога вработените имаат поголема свесност за целите на организацијата, визијата и вредностите тие можат поефективно да работат со цел да ги исполнат овие цели. Ова ќе

резултира со фокусирање кон активностите кои можат да доведат до зголемен аутпут.

Целокупен успех на организацијата – Кога мисијата, целите и вредностите на организацијата се засилени преку внатрешниот комуникациски систем, вработените имаат подобро разбирање за тоа како нивната работа би можела да има влијание врз целокупниот организациски успех, при што тие работат во насока на постигнување на истата.

Посветеност на вработените - Ако организацијата осигури дека вработените добиваат конзистентни пораки во однос на своите мисии, цели и вредности и во однос на тоа каква улога имаат тие во постигнувањето на целите, вработените наоѓаат поголемо значење и цел во нивната работа и нивната посветеност кон организацијата се зголемува.

Го подобрува моралот на вработените - Комуникацијата е клучен двигател на моралот на вработените. Позитивната двонасочна комуникација помеѓу менаџерите и потчинетите води до добар морал.

1.8. Односот помеѓу интерната комуникација и менаџментот на човечки ресурси

Постојат три перспективи за односот меѓу интерната комуникација и менаџментот на човечките ресурси.

Првата перспектива ја смета интерната комуникација како одговорност на менаџментот на човечки ресурси, наместо маркетинг секторот или секторот за односи со јавноста, поради повеќе причини, вклучувајќи го и поголемиот фокус на врската помеѓу однесувањето и деловните резултати; акцент на лидерство, заедно со разбирање дека добри лидери треба да бидат добри комуникатори и развојот на "интегриран поглед на луѓето" (Anonymous, 2002). Една од причините зошто организациите ја позиционираат внатрешната комуникација под секторот за човечки ресурси мислејќи дека секторот за човечки ресурси има "најдобро разбирање за тоа што е заедницата во една организација кои се нејзините потреби и желби" (Buffington, 2004, стр. 34).

Симс (Sims, 1994) се согласува, изјавувајќи дека членовите на секторот за човечки ресурси е одговорен за управување со човечки ресурси за да се осигури дека комуникациските процеси се целосно функционални и дека функцијата за управување со човечки ресурси треба да биде примарен канал за отворени и интегративни комуникациски процеси во рамките на една организација.

Втората перспектива не нуди јасни граници меѓу полињата. На пример, Фарант (Farrant, 2003) оценува дека "современите внатрешни комуникации работат кон освојување на учеството на луѓето и вклученост во подобреното постигнување на целите на организацијата", токму она што е мисија на човекот. Аргенти (Argenti, 1998) нагласува дека "повеќе од било што друго, комуникацијата е клучот за добивање на попродуктивни работници", додека експертите за човечки ресурси даваат докази дека тоа е хуманитарна цел (Wright, McMahan & McWilliams, 1994; Voxall & Purcell, 2000; Khandekar & Sharma, 2005).

Третата перспектива ја нагласува важноста на менаџментот на човечки ресурси и комуникациските вештини што треба да се поседуваат за да се добие стратешка предност (Dolphin, 2005). Како што претпоставува Аргенти (Argenti, 1996), иако многу од внатрешните комуникациски активности можат да се справат преку секторите за човечки ресурси "самата комуникација и стратегијата за комуникација на овие идеи мора да доаѓаат од комуникациските експерти во функцијата на корпоративна комуникација". Уште повеќе, внатрешните комуникации треба да бидат помалку проблем за секторот за човечки ресурси и повеќе можност за сите да работат за поголемо добро на целата организација (Argenti, 1998). Идејата за стратешка соработка е поддржана од Бафингтон (2004), кој цени дека секторот за човечки ресурси треба "да го насочи распоредот и суштината на она што треба да се објави, но секторот за комуникации осигурува дека јазикот е во соодветен стил за публиката и одлучува за медиумот што ќе го користи за доставување на информациите". Идеално, и службите за корпоративни комуникации и човечки ресурси треба да имаат некој одговорен за комуникација со вработените (Argenti, 1998).

1.9. Интерната комуникација и нејзиниот ефект врз организацијата

Ефектот на организацијата може да се измери на многу различни начини во зависност од индустријата од интерес. Резултатите од успешноста може да вклучуваат, но не се ограничени на профит, задржување на вработените, брендирање и признавање на компанијата. Услужната дејност, како и многу други бизниси, ја препознава потребата за ефективна комуникација за да се спречат грешките и да се намалат трошоците. Градењето ефективни комуникациски мрежи помага да се подигнат стандардите, да се споделат најдобрите практики и да се развијат кохезивни тимови (Quirke, 2005).

Иако сите студии покажале корелација помеѓу интерната комуникација и организациските перформанси, дефиницијата за организациските перформанси била различна во секој случај. Кинеските корпорации ги мереле нивните организациски перформанси за задоволството од работата и перцепциите за доверба меѓу менаџерите и вработените (Чен, 2008). Пакистанската компанија ги мерела своите организациски перформанси од четири аспекти: квалитетот на производите или услугите, порастот на продажбата, профитабилноста и пазарниот удел (Arif, Jan, Marwat & Ullah, 2009).

Во Watson Wyatt Worldwide (2009, 2010) студиите ги мерат перформансите на финансиските показатели како што е плаќањето на акционерите. Тие откриле дека компаниите кои биле високо ефективни во комуникацијата имале 47% повисок принос на акционери. Овие студии, исто така, откриле дека половина од високо ефективната комуникација обезбедуваат обука за управување во комуникацијата и подобрувањето на ангажманот, што корелира со просечна продуктивност од 26%. За време на тековните предизвикувачки економски времиња, фокусот на комуникациските стратегии може да донесе изненадувачки резултати.

Накратко, овој преглед покажува дека внатрешните практики за комуникација играат важна улога во ангажирањето на вработените. Компаниите можат да имаат корист од тековните евалуации на практиките за

интерна комуникација, двонасочни комуникациски практики и навремени, конзистентни и ефективни методи на комуникација кои ги задоволуваат вработените.

2. Перформанса на вработените

Секоја организација е основана со одредени цели кои треба да се постигнат. Овие цели може да се постигнат со користење на ресурси како што се луѓе, машини, материјали и пари. Сите овие ресурси се важни, но од овие, најважна е работната сила. Таа игра најважна улога во извршувањето на задачите за постигнување на целите. Се поставува прашањето како овие ресурси ги користи работната сила. Понатаму, деловното опкружување драматично се менува. Факторите на животната средина се неконтролирани. Овие се надвор од контрола на менаџментот на фирмите. Треба да се прилагоди на надворешните фактори за да се прави бизнис на пазарот. Секој фактор на животната средина, како што е социјалната, културната, правната, политичката, економската, технологијата и конкуренцијата, се менуваат многу брзо.

Во современи услови се чувствува потреба за високо квалификувана и посветена работна сила, која може да даде најдобри резултати. Денес пазарите се исто така многу конкурентни и постои голема конкуренција. За секоја организација е тешко да се започне, преживее, стабилизира и опстои во бизнисот. Компанијата која добива предност над другите конкуренти преку нивната талентирана и посветена работна сила, може да ја преземе водечката улога на пазарот. Придонесот на вработените на работа е најважниот фактор за развој и извонредност во бизнисот. Перформансите на вработените на различни работни места во тесна координација се неопходни за успехот на самата организација.

Според Букарт и Халиган (Bouckaert and Halligan, 2008) не постои договор за единствена дефиниција за перформансата, а во многу студии значењето останува само имплицитно. Авторите истакнале дека има различни значења што се дадени за перформансата и тие можат да варираат во зависност од дисциплината и другите фактори. На пример, Мејер (Meuer,

2002) ја дефинира перформансата како "што прават луѓето и машините: тоа е нивното функционирање и достигнувања". Но, кога Берман (Berman, 2006) ја дефинирал перформансата, тој нагласил дека "перформансата е ефикасно и ефективно користење на ресурсите за постигнување резултати". Букарт и Халиган го следеле размислувањето на Берман (Berman), тврдејќи дека "перформансата е опиплива операционализација на резултатите" (Bouckaert & Halligan, 2008). И покрај дефинитивните несогласувања, постои некоја заедничка основа, и општо дефинициите на перформансите најчесто се однесуваат на управување, операционализација и постигнување на резултати. Така, перформансите произлегуваат од начините на кои организациите ги користат индивидуите и другите ресурси за да ги постигнат организациските цели.

Според студиите на Хоторн, и многу други истражувања за перформансата на работникот, го истакнаа фактот дека вработените кои се задоволни од нивната работа ќе имаат повисоки работни перформанси, а со тоа и врвно задржување на работното место, од оние кои не се задоволни со своите работни места (Landy, 1985). Покрај тоа, се наведува дека вработените имаат поголема веројатност да остварат промет доколку не се задоволни и затоа се демотивирани за да покажат добри резултати. Перформансите на вработените се поголеми кај среќните и задоволни работници и на менаџментот им е лесно да ги мотивираат високите изведувачи да постигнат цврсти цели. (Kinicki and Kreitner, 2007). Вработениот може да биде задоволен само кога се чувствува компетентен да ги извршува своите работни места, што се постигнува преку подобри програми за обука.

Според Леонард-Бартон, (Leonard-Barton, 1992), организација која им дава вредност на знаење како извор за стекнување конкурентска предност од конкурентите, треба да создаде систем кој ќе обезбеди постојано учење. Фефер (Pfeffer, 1994) нагласува дека добро обучена работна сила е повеќе способна да ги постигне целите за успех и да стекне конкурентна предност на пазарот.

2.1. Дефинирање на перформансата

Концептот на перформанси е стар феномен во работната средина, особено во приватниот сектор. Ако не можете да се дефинираат перформансите, не можете да се изменат или да се управува со нив Армстронг и Барон (Armstrong & Baron, 1998). Даниелс (Daniels) го дефинира терминот перформанси како процес, кој вклучува голем број или серија на однесувања, насочени кон постигнување на одредена или предодредена цел. Оксфордскиот англиски речник ја дефинира перформансата како "остварување, извршување, изведување и работа од се што е наредено или преземено". Лонгменскиот речник на современиот англиски јазик (ново издание) ја дефинира перформансата како "... дејството или начинот на извршување активност, парче работа, итн. ; способноста на една личност да направи нешто добро; однесување". Ова се однесува на резултати (остварување), но исто така се наведува дека перформансот е за вршење на работата, како и за постигнатите резултати.

Армстронг и Мурлис (Armstrong & Murlis, 1994) тврдат дека "перформансите се мултидимензионални конструкции, чие мерење варира, во зависност од различни фактори". Тие, исто така, наведуваат дека е важно да се утврди дали целта на мерењето е да се процени изведбата или однесувањето. Тоа треба да прави разлика помеѓу резултатите и однесувањето (процесот).

Постојат различни ставови за тоа што е перформансата. Ова е предизвик за јавниот сектор и менаџерите, бидејќи огромната дебата за перформансите денес е дали тоа подразбира однесување, резултати или и двете. Перформансата се однесува на тоа како да се прави работата, но и како да се постигнат резултатите (Otley, 1999). На индивидуална основа, тоа е запис за достигнувањата на личноста (Armstrong & Baron, 1998).

Кемпбел (Campbell, 1990) смета дека "перформансите се однесување и треба да се разликуваат од резултатите, бидејќи тие можат да бидат контаминирани од системските фактори. "Што се подразбира во аргументот на Кемпбел е дека мерењето на изведбата може да се фокусира само на

поединечни / групни резултати, ако и само ако системските фактори се контролираат. Лицето извршило и произвело квалитетен излез. Овој производ може да се влоши поради системските фактори кои се надвор од контролата на изведувачот“.

Други тврдат дека перформансите треба да се дефинираат како резултати од работата, бидејќи тие обезбедуваат најсилна поврзаност со стратешките цели на организацијата, задоволството на клиентот и економски придонес Роџерс(Rogers, 1994); Фицџералд и Мун (Fitzgerald & Moon, 1996). Спротивно на тоа, и Едис (Edis, 1995) и Кејн (Kane, 1996) тврдат дека перформансот е нешто што човекот го остава зад себе и кој постои одделно од целта. Беван и Томсон (Bevan & Thomson, 1991) се загрижени дека: "Перформансите треба да се дефинираат како резултати од работата, бидејќи тие обезбедуваат најсилна поврзаност со стратешките цели на организацијата, задоволството на клиентите и економските придонеси".

Хуселид (Huselid, 1995), исто така, го поддржува овој став дека: "Перформансата значи и однесување и резултати. Однесувањето произлегува од изведувачот и трансформира перформанси од апстракција на акција. Но не се само инструментите резултати, однесувањата исто така се резултат на нивното сопствено право - производ на ментални и физички напори кои се применуваат на задачите - и може да се процени независно од резултатите. "

Дефинициите на перформансите се чини дека се повеќе за високи нивоа на изведба, а не за ниски нивоа на перформанси. Фокусот е на постигнување на целни и добри резултати. Користењето на ресурсите може да биде ефективно и ефикасно да произведе добри резултати, или може да биде неефикасно и неефективно со незадоволителни резултати, а исто така може да биде неефективно, но ефикасно и ефективно, но неефикасно. Така, нивото на перформанси одредува дали се произведуваат добри или лоши резултати и дали ова производство е направено ефикасно. Камбел и сор. (Campbell et al.) според Сонентаг и Фрес (Sonnentag & Frese, 2001) нагласил дека "перформансот е оној што организацијата го вработува и го вработува за тоа да го работи добро". Но, перформансите треба да се управуваат со цел да се

обезбедат добри перформанси и да се зголеми продуктивноста и да се постигне посакуваниот квалитет на производите и услугите, а со тоа да се подобри и ефектот на организацијата.

2.2. Видови на перформанса на вработените

Перформансите во организацијата можат да се поделат на организациски перформанси и перформанси на работата (Otley 1999). Според Отли, перформансите на организацијата се подложни на извршување на работните перформанси на вработените и други компоненти, како што е животната средина на организацијата.

Разликата помеѓу работата на организациската перформанса и работната перформанса е очигледна; организација која добро функционира е онаа која успешно ги постигнува своите цели, со други зборови: онаа што, всушност, врши соодветен план и перформанси на работата е единствен резултат на работата на вработениот.

Понатаму, високата перформанса на работата е способноста на самиот вработен. Вработениот мора да биде во можност да даде подобри резултати и исто така да има висока перформанса (Hunter, 1986).

Добар успех на вработените е неопходен за организацијата, бидејќи успехот на организацијата зависи од креативноста, иновативноста и посветеноста на вработениот (Ramlall 2008, 128). Добрата работа и растот на перформансата се исто така важни за стабилизирање на економијата; преку подобрени услови за живеење, високи плати, зголемување на достапноста на стоки за консумирање итн. (Griffin et al, 1981). Грифин и сор. исто така тврдат дека затоа истражување на индивидуалните перформанси на вработените е важно за општеството во целина. Сепак, генерално, продуктивноста е поврзана со термини ориентирани кон производството (на пример, профит и промет) и перформансите се поврзани со термини ориентирани кон ефикасност или перцепција (на пример, супервизорските рејтинзи и постигнувањата на целите (Griffin et al, 1981).

2.3. Фактори кои влијаат на перформансата на вработените

Факторите кои влијаат врз работата на вработените во организациите може да бидат надворешни ако потекнуваат од работодавачот, организацијата или социо-економското опкружување (Swaneroel et al 1998). Овие фактори вклучуваат евалуација на перформансите, наградување, стил на организациско лидерство или причини за движења во кариерата.

Ефективниот процес на оценување на перформансата може да ги идентификува слабостите и да резултира со преземање на корективни мерки (Cheminais et al 1998). Оценувањето на перформансата исто така може да помогне да се одржат задоволни работниците преку:

- признавање на индивидуалните перформанси на вработените,
- опции за наградување,
- промоции и движења во кариерата,
- структурирана обука и
- дисциплински одлуки (Cheminais et al 1998; Cronje et al 2001; Erasmus et al 2005).

Финансиските награди може да вклучуваат:

- награди поврзани со успешност, како што се процент, бонуси за успех, награди за заслуги, опции за акции, шеми за стимулации и награди за достигнување.
- награди за членство, како што се пензии, пензиски надоместоци, здравствено осигурување, спонзорирани одмори, субвенционирана кантина и додаток за возила или алокација.

Нефинансиски награди може да вклучуваат:

- Награди за статус како што се локација на премиум канцеларија, избор на мебел, задржани места за паркирање, личен асистент или јавно признавање.
- Социјалните награди може да вклучуваат пофалби, покани за вечера и активно вклучување во социјални настани (Armstrong & Murlis 2004, Cheminais et al 1998, Cronje et al 2001, Erasmus et al 2005).

Освен надворешни постојат и внатрешни фактори кои влијаат врз перформансата на вработените. Внатрешни фактори кои влијаат врз перформансата на вработените може да се нарекуваат внатрешни кога тие произлегуваат од лични искуства односно од самите вработени (Swanepoel et al 1998).

2.4. Димензии на перформансата на вработените

За организациите да ја максимизираат својата ефикасност на постоечките пазари, додека одржувањето е насочено на фокусот на креирање на идните иновации, вработените треба да ги извршуваат своите задачи и да бидат ефикасни во нив (Patel et al., 2013). Истовремено, вработените треба да бараат, откриваат, експериментираат, преземаат ризици и иновираат (Patel et al., 2013). Организациите треба да ја пронајдат точната рамнотежа помеѓу користењето на правилата и процедурите за да ги направат перформансите на вработените да бидат предвидливи (т.е. во улога во извршувањето на работата) додека истовремено им даваат на вработените слобода да спонтано иновираат да се прилагодат на предизвиците и атипичните ситуации (т.е. иновативни работни перформанси) (Muñoz-Pascual and Galende, 2017).

При испитување на ефектот од различните димензии на практиките за човечки ресурси врз перформансите на вработените, потребно е да се испитаат и двете димензии на перформансите на вработените: перформанси на работа во улога и иновативни перформанси за работа. Перформансите за работа во улога се дефинираат како "дејства определени и барани од описот на работното место на вработениот и на тој начин стажот, проценката и награда од организацијата која ја вработува" (Janssen & Van Yperen, 2004). Перформансите на работата во улога гарантираат дека работното однесување станува предвидливо, така што основните организациски задачи можат да се координираат и контролираат со цел да се постигнат организациски цели (Fu et al., 2015).

Иновативните работни перформанси се дефинираат како "намерно генерирање, промоција и реализација на нови идеи во рамките на работна улога, работна група или организација со цел да се придобие ефикасноста на

улоги, група или организација" (Janssen & Van Yperen, 2004, стр. 370). Овој тип на изведба вклучува сложени и предизвикувачки задачи кои вклучуваат различни когнитивни и социјални акции, како што се генерирање, промовирање, дискутирање, модифицирање и на крајот имплементирање на креативни идеи (Janssen и Van Yperen, 2004).

Иновативната работа има за цел да развие и примени нови идеи и практики за кои допрва треба да се научат потребните знаења и стратегии. Иновативните работни перформанси вклучуваат промени кои можат да доведат до отпор поради несигурноста и неизвесноста што може да ја генерираат (Fu et al., 2015; MuñozPascual and Galende, 2017).

2.5. Значење на перформансата на вработените

Перформансата на вработените значи вреднување, насочување и прилагодување на резултатите на работа и работните навики на вработените, со цел остварување на стратегиските цели на организацијата.

Самата перформанса на вработените е од големо значење бидејќи таа е важен фактор кој влијае на целокупната организација и нејзината успешност. Преку набљудувањето, вреднувањето и насочувањето се исполнуваат две важни цели: се зголемува мотивацијата за работа и се создаваат услови за создавање на квалитетен план за развој на вработените.

На овој начин, освен факторот за успешност на компанијата и вработените може да имаат увид во ефектот на својата работа, на истиот начин на кој и работодавачот ги гледа, а со тоа би можеле и самите тие да работат на подобрување на личната ефективност. Како резултат на тоа се обезбедуваат и повратни информации за работното однесување на вработените, при што перформансата на вработените има посебно значење, бидејќи врз нејзина основа се донесуваат многу одлуки, кои влијаат на наградувањето, образованието и напредувањето на вработените.

2.6. Принципи и својства на ефикасно управување со перформансата

Најважното прашање за секој систем за управување со перформансата на вработените е колку сериозно се зема и колку се користи (Pulakos, 2009).

Опсегот на управување со перформансите е многу широк, поради што се смета за средство за подобрување на мотивацијата на вработените за постигнување на високи перформанси (Cokins, 2009).

Ефикасно управување со перформансите бара темелно разбирање на доменот на изведба, т.е. должности и задачи кои спаѓаат во опис на работата во организацијата. Кога постои соодветен увид во тоа што бара работа, постои основа за оценување и подобрување на перформансите на организацијата.

Кога тоа не постои, очигледно е дека има недостаток на оценување на работата на вработените и можностите за нивно подобрување. Дополнително, недостасуваат врски за оценување на работата на еден вработен во однос на другите вработени со ист опис на работното место (Robert, 2003).

Мерењето на перформансите вклучува редовно мерење на напредокот кон прецизен исход, што претставува основна компонента на секој напор во управувањето со резултатите. Мерењето на изведбата обезбедува општи информации кои можат да се користат за донесување одлуки и управување со вработените на сите нивоа. Во овој поглед, системот за мерење на перформансите може да се гледа како лента со алатки на автомобилот, кој се користи за стратешко маневрирање, секојдневно планирање, имплементација на подобрувањата и промените (Andersen & Fagerhaug, 2002).

Подолу се наведени карактеристики кои можат да помогнат за да се обезбеди ефективна практика на управување на перформансата:

1. *Јасност на организациските цели* - менаџерите треба јасно и прецизно да ги утврдат организациските цели и да обезбедат дека тие се добро сфатени и разбрани и од другите вработени со што вработените можат да сфатат што очекува организацијата од нив. Организациските цели треба да се преведат на поединечни, тимски и одделенски цели.
2. *Евалуација* - поединецот, тимот, одделната / делумната изведба треба да се оценуваат континуирано. Организацијата треба да развие систем за оценување и процес, кој е дизајниран и развиен на научни основи.

3. *Соработка, но не и контрола* - менаџерите треба да ја негуваат практиката на добивање на работа преку системот за добивање на управувачки консензус, наместо преку контрола или принуда.
4. *Тимови за самоуправување* - раководството треба да го охрабри поединците и тимовите за само-менаџирање со нивните перформанси. Оваа постапка создава во управувањето чувство на одговорност и развива дух да се работи со посветеност повремено проценувајќи ги предностите и слабостите на вработените, но истовремено и можност да се намалат празнините во перформансата.
5. *Развој на лидерство* - менаџерите треба да негуваат однесување кое има лидерски потенцијал и искреност за да обезбеди подобра и поефикасна двонасочна комуникација помеѓу менаџерите и вработените.
6. *Систем на повратни информации* - организацијата мора да има сигурносен систем за фидбек за управување со поединци, тимовите и секторите. Треба да се следи континуирано и да генерираат коментари за повратни информации за подобро управување со перформансите. Мора да постои систем кој ќе помогне да се следат и мерат сите перформанси во однос на поставените стандарди, при што менаџментот треба да биде информиран за нивните недостатоци.

Системите за управување со перформансата, кои вообичаено вклучуваат оценка и развој на вработените, се "Ахилова пета" за управување со човечки ресурси. Тие имаат недостатоци во многу организации, при што вработените и менаџерите редовно се жалат на нивната неефикасност. Една спроведена анкета на Вернер (Werner, 1997) покажала дека само тројца од десет работници се согласуваат дека системот за управување со перформансите на компанијата помага да се подобрат перформансите. Помалку од 40 отсто од вработените изјавиле дека нивните системи воспоставиле јасни цели во извршувањето, генерирале чесни повратни информации или користеле технологија за да го рационализираат процесот.

Додека овие резултати укажуваат на тоа дека може да има лошо дизајнирани системи за управување со перформансите во многу организации,

обично не се слабо развиени алатките и процесите кои предизвикуваат проблеми со управувањето со перформансите. Напротив, потешкотиите се јавуваат затоа што, во неговото јадро, управувањето со перформансите е мошне личен и често заканувачки процес за менаџерите и вработените.

Менаџерите не сакаат да обезбедат искрени повратни информации и искрени разговори со вработените поради страв од одмазда или оштетување на односите со многу поединци за кои сметаат дека ќе завршат со работа. Вработените сметаат дека нивните менаџери се неквалификувани да дискутираат за нивните перформанси и да бидат неефикасни во обучувањето за тоа како да ги развијат своите вештини. Многумина се жалат дека системите за управување со перформансите се незгодни, бирократски и премногу одземаат време за додадената вредност. Ова ги наведува и менаџерите и вработените да го третираат управувањето со перформансите како неопходно зло на работниот живот што треба да се минимизира, а не важен процес кој постигнува клучни индивидуални и организациски резултати, ако не и најважна одговорност. Понатаму, правилно направено, управувањето со перформансите може да резултира со бројни важни резултати за организацијата, нејзините менаџери и вработените.

2.7. Предности на висока перформанса на вработените

Перформансата на вработените која е од големо значење за организацијата носи свои големи предности за компанијата како и за самите вработени за можност на унапредување и успех на работното место, така и за успешност на самата организација. Во прилог следат предности на високата перформанса на вработените:

- Зголемување на продуктивноста во склад на самата работа.
- Вработениот добива задоволство од работата на работа.
- Психолошките проблеми на вработените доаѓаат на ниско ниво.
- Зголемување на вклученоста на вработените во нивните работни места.
- Развој на чувство на посветеност и лојалност кај вработените.
- Вработените добиваат повисоки плати и стимулации за производствена основа.

- Квалитет и квантитет на зголемување на вкупното производство.
- Подобрување на продажбата и уделот на пазарот на компанијата.
- Добивката се подобрува и води до напредок на бизнисот.
- Добрата волја на организацијата е висока.
- Се зголемува ефектот на организацијата.
- Сите овие придонесуваат за развојот на националната економија и животниот стандард на општеството во целина.

Во нивната индивидуална работа, во група или како индивидуа, работникот директно влијае врз перформансата на целата организација. Индивидуалната изведба на перформансата е онаа што е предмет на мерење и може да го покаже своето влијание врз целото претпријатие. Меѓутоа, за да се измери нивото на изведба, неопходно е прецизно да се дефинира неговата работа и да се постават соодветни и реални стандарди кои работникот може да ги направи.

Според Армстронг (Armstrong, 2006) потребно е:

- јасно да се дефинира што се очекува од секој поединец, како во однос на резултатите и во однос на неговото однесување,
- да добијат повратни информации за исполнувањето на задачите и достигнувања,
- дефинирање на соодветни награди кои ќе се добијат за вложени напори

Описите за работа се првиот важен елемент кој го запознава работникот со работата, да го доближи до неговите карактеристики и да објасни како се врши работата. Покрај тоа, на вработените мора да им се обезбеди автономија во извршувањето, но исто така и можност за учество во донесувањето одлуки. Повратната информација е важна за работниците, бидејќи тоа кажува колку е успешен во извршување на работата и сите недостатоци кои мора да се коригираат, но тоа е од суштинско значење, особено во мерење на перформансата на вработените.

Постоењето на ефикасен процес на менаџирање со перформансите и алатките е од суштинско значење за мотивацијата на вработените за високи

перформанси. Но, ова не е соодветен услов за ефикасно управување со перформансите. Најважното прашање со кој било систем за управување со перформанси е колку сериозно се зема и колку посветено го користат менаџерите и вработените. (Pulakos, 2009)

Ефикасноста на управувањето со високата перформанса е за сите совршенство, синхронизација, надградба да се создаде вредност за и од клиентот со резултат на создавање економска вредност за акционерите и сопствениците. Степенот на управување со перформансите е очигледно многу широк, и затоа управувањето со перформансите мора да се гледа во претпријатието како алатка за подобрување на мотивацијата на вработените за високи перформанси. (Cokins 2009)

Ефикасното управување со перформансите бара солидно разбирање на доменот на изведба. Тоа е, разбирање на работни места и задачи кои се дел од опис на работата во рамките на една компанија или организација. Откако ќе се добие соодветно совладување на она што е потребно за работа, тогаш има основа за проценка и подобрување на перформансите. Ова е основа за проценка и подобрување на перформансите во рамките на една компанија.

2.8. Менаџирање на перформансата

Главната цел на менаџирањето на човечките ресурси е да ги искористи човечките ресурси на најоптимален начин, така што целите можат да се постигнат многу ефикасно и ефективно. За таа цел, раководењето со работењето на вработените во целина е многу важно. Менаџирањето на перформансата се грижи за оваа функција. Менаџирањето со перформансите ги одржува, развива и ги мотивира луѓето на работа да даваат подобри резултати. Во актуелната конкурентска ситуација, организацијата која обезбедува подобри резултати може да преживее, да се стабилизира, расте и напредува на пазарот.

Тоа многу помага во остварувањето на целите на Менаџментот на човечки ресурси. Менаџирањето на перформансата вклучува активности за да се осигура дека целите се доследно исполнети на ефикасен и ефективен начин.

Менаџирањето на перформансите може да се фокусира на перформансите на организацијата, одделот, процесите за изградба на производ или услуга, вработени итн. Овој концепт е дефиниран на следниов начин (Guest, 1997):

Менаџирањето на перформансата е процес на создавање на работна средина во која луѓето се способни да ги извршуваат на најдобар начин своите способности. Менаџирањето на перформансата е комплетен систем на работа кој започнува кога работата е дефинирана како што е потребно. Се завршува кога работникот ја напушта организација. Многу често терминот "менаџирањето на перформансите" се користи како замена за традиционалниот систем за оценување.

За повеќето организации, евалуацијата на перформансата се користи за поддршка на одлуките поврзани со обуката и развојот на кариерата, компензацијата, трансферите, унапредувањата и прекинувањето на вработувањето. Општо земено, процесот на евалуација на перформансата вклучува поставување на јасни и специфични очекувања за перформансите за секој вработен и обезбедување периодични неформални и / или формални повратни информации за перформансите на вработените во однос на наведените цели. Новите трендови, меѓутоа, вклучуваат помалку формализиран процес кој се фокусира на повеќе повратни информации и тренинг, наместо на хартиена трага што одзема време.

Процесот на менаџирање со перформансите често е поврзан со други организациски системи како што се:

- Стратешко планирање. Многу долгорочни модели за планирање на работна сила ги користат мерењата за управување со перформанси за да го проценат "квалитетот" на работната сила и дали организацијата привлекува и задржува талентирани работници.
- Вкупен надомест. Повеќето организации ги користат мерењата на перформансите како основа за процесите на компензација на плати-за-перформанси.

- Индивидуален и тимски развој. Индивидуален план за развој (исто така познат како план за развој на кариера) често се користи заедно со процесот на ревизија на перформансите како финален документиран чекор за да им помогне на вработените во утврдувањето на целите и индивидуалниот развој кои ќе служат за унапредување на нивните можности за кариера и развој.
- Планирање на сукцесија. Податоците за перформансите со текот на времето се важни влезови за долгорочно планирање за идното раководство на организацијата.
- Системи за технологија на човечките ресурси. Многу организации користат софтверски апликации за управување со процесите поврзани со поставување цели, преглед на перформансите и планови за подобрување на перформансите.

2.9. Оценување на перформансата

Оценувањето на перформансата на вработените претставува евалуација, насочување и адаптација на резултатите од работата и работните навики на вработените, со цел да се постигнат глобалните цели на една организација.

Клучен елемент е, секако, оценка на самата изведба. Во контекст на управувањето со човечките ресурси, акцентот се става на секој вработен. Процесот на оценување на перформансата на вработените е многу важен фактор што влијае на севкупната организација. Следејќи ги, оценувајќи и насочувајќи, се постигнуваат две важни цели: мотивацијата за работа се зголемува и се создаваат услови за креирање на квалитетен план за развој на вработените.

Ако процесот или пристап за управување со перформанси се направи добро, тоа обезбедува пристап на вработените да се запознаат со целите на организацијата, и да се најде начин за подобро да се вклопат во работната животната средина и подобрување на нивните перформанси. Интеграцијата на вработените, планирањето и извршувањето на задачите во согласност со

целите на организацијата ги развиваат способностите на поединецот и организацијата и резултираат со поуспешен ефект.

Процесот на оценување на перформансите влијае на поврзување на перформансите со стандарди кои се очекуваат од работникот да ги користи при извршувањето на своите задачи, да комуницира и да работи со другите вработени.

Управувањето со перформансата резултира со успешно извршување на работните задачи на начин кој е фокусиран на целите и потребите на организацијата. Оценувањето на перформансите и повратните реакции им помагаат на вработените да се запознаат со задачите што треба да се извршат и како тие можат да ги подобрат нивните перформанси.

Процесот на оценување на перформансите кој вклучува следење, оценување и насочување на работата на вработените обезбедува многу информации за раководството на организацијата за квалитетно донесување одлуки и управување. Исто така е многу важно да се оцени квалитетот на работата. Во некои големи компании постојат неколку гранки кои влијаат на конечната оценка на перформансите.

Рејтингот на вработените, како и менаџерите, влијае да имаат корист од оценувањето на работата на вработените. Кога се зборува за извршни директори, евалуацијата на перформансите за нив е средство за мотивирање и поддршка на персоналот за подобрување на нивните перформанси на работното место. Онаму каде што има недостатоци поврзани со перформансите, тие треба да бидат идентификувани, а потоа да се направи план за надминување. Во случај на успешни перформанси, тие треба да бидат признаени, а вработените треба да бидат мотивирани да го повторат таквиот ефект, или дури и да го надминат. Кога станува збор за вработените, оценувањето на перформансите е алатка за самоподобрување за нив, овозможувајќи им на поединецот да ја подобри својата кариера во или надвор од организацијата.

2.10. Значење на перформансата за менаџментот на човечки ресурси

Систематските студии кои ги поврза работата на секторот за човечки ресурси и перформансата на вработените беа објавени од страна на (Gerhart, Milkovich & Murray, 1992; Arthur 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Guest, 1997). Потоа, голем број истражувања биле спроведени на различни сектори од различни земји. Поголемиот дел од истражувањата покажале значително големо влијание на работата на секторот за човечки ресурси и перформансата на вработените. Перформансите на вработените е директно поврзана со работата на организацијата. Успешните организации ја сметаат работата на секторот за човечки ресурси како клучен фактор што директно влијае врз перформансата на работникот. Boselie et al. (2005) изјавил дека во 104 истражувачки студии, менаџментот на човечки ресурси бил земен како збир од практики за управување со вработените. Delery & Doty (1996) опишале седум практики за управување со човечки ресурси кои се релевантни за целокупната организациска изведба.

Pfeffer (1994) тврдел дека организациите мора да ангажираат квалификувани и способни вработени со цел да бидат успешни во денешното глобално опкружување. Менаџментот на човечки ресурси се применува од страна на линиски менаџери на дневна основа, кои позитивно влијаат на перцепцијата на вработените за менаџментот на човечките ресурси (Purcell & Kinnie, 2007). Успешната имплементација или неуспехот на менаџирањето со човечки ресурси зависи од вештините на менаџерите (Guest, 2011).

Одделот за човечки ресурси се уште е прилично нов за организациите, бизнисите и државните институции во Македонија. Во повеќето случаи, таа е фокусирана на регрутирање, селекција, вработување, признавање и усогласување со трудовите закони во земјата. Но, денес, новите алатки и методи за анализа на податоци овозможуваат човечки ресурси да ја дефинира врската помеѓу луѓето и перформансата поефикасно. Деловните приоритети исто така треба да станат приоритети за човечки ресурси.

Доколку надворешните експерти резултираат со помалку продуктивни и без многу ентузијастички перформанси од промовираните експерти од

внатрешноста на компанијата, тогаш одделот за човечки ресурси заклучува дека промоцијата на специјалисти меѓу постојните вработени во компанијата ќе го спаси милиони, па затоа компанијата започнува со работа за да ја реализира оваа реалност. Да резимираме врз овој принцип, деловните директори утврдуваат што ќе биде успехот за нивниот бизнис и ќе обезбеди соодветен контекст за човечки ресурси да ја анализира ситуацијата и да даде соодветни препораки (Gardner et al., 2011).

III. РЕЛЕВАНТНИ ЕМПИРИСКИ ИСТРАЖУВАЊА

Комуникацијата ги опфаќа сите активности што ги прави поединецот кога сака да направи трансформација во умот на некој друг. Ова е мост помеѓу поединец или поединци. Комуникацијата е процес кој содржи изразување, слушање и разбирање (Banerji and Dayal, 2005). Слично на тоа, нагласувајќи го социјалниот аспект на комуникацијата, која учествува на база на општествениот живот и ја формира содржината на организациската структура е процес кој има за цел спроведување на добри односи меѓу групи и организации (Dogan, 2005).

Прајс (Price, 1997) ја дефинира организациската комуникација како степен до кој информациите за работата се пренесуваат од една организација до нејзините членови и меѓу членовите на организацијата. Ајатс (Ayatse, 2005) забележал дека комуникацијата е неопходна за да се воспостават и да се шират целите на претпријатието. Тоа е затоа што компетенциите и вештините што ги поседуваат ќе им овозможат да го изложат соодветното однесување кое што е релевантно за извршување на работата.

Понатаму постои теорија дека перформансата на вработените е поголема, ако нивната работа е наградена под претпоставка дека имаат добиено награда која за нив е значајна, како што се тврди од страна на теоријата на очекувањето (Vroom, 1964). Комуникација е од витално значење во организации како што Орпен (Orpen, 1997) тврди дека комуникацијата има витална улога во остварувањето или неуспехот на било која организација, таа се користи со цел за решавање на противречностите во организација на работата, а со тоа таквата организација може да напредува.

Запознавајќи ги луѓето, тие можат да размислуваат заедно, да работат заедно, да учат заедно и да напредуваат заедно. Човечката интеракција му овозможува на човекот да формира нови хоризонти и да ги истражи новите можности. Така, на состаноци со луѓето, тие можат да комуницираат на заеднички јазик. Разновидноста на комуникациските помагала и техники што се користат во една организација зависи од природата на организацијата, од

нејзиниот вид и опсег на персонал кој најмногу одговара на менаџментот, како и локацијата на работното место.

Според Инс и Ѓул (Ince and Gül, 2001) комуникацијата е размена на идеи, емоции и мислења преку зборови, букви и симболи меѓу две или повеќе лица. Тие наведуваат дека ова може да се дефинира како технички факт. Без комуникација, преку читањето, слушањето (рецептивни вештини), зборувањето и пишувањето (продуктивните вештини) на човештвото ќе му биде тешко да ги открие некои од мистериите на животот. Оние работи за кои не се знае или се има познавање или за кои постојат сомневања, може подобро да се објаснат преку комуникација.

Алтиноз (Altinöz, 2008) ја дефинира комуникацијата како средство преку кое задачата и ресурсите потребни за извршување на задачата, улогите и должностите и очекуваните резултати им се познаваат на подредените. Ова значи дека комуникацијата е пренесување на информации од едно на друго лице. Затоа, ефикасна комуникација е преносот на пораката, по што следи повратна информација, од приемникот до испраќачот, што укажува на разбирање на пораката.

Комуникацијата е пренос на информации од испраќач до примател, при што пораката ја разбира приемникот. Маерс и Маерс (Maers and Maers, 1982) ја дефинираат организациската комуникација како "централна обврзувачка сила, што овозможува координација меѓу луѓето и со тоа овозможува за организирано однесување". Роџерс и Роџерс (Rogers and Rogers, 1976), тврдат дека "однесувањето на поединци и организации се најдобро разбрани од комуникациска гледна точка". На многу начини, организациите се развиле во насоки кои го прават последниот изглед посоодветен. Промените на организациите кои се соочуваат и придружните промени во организациските форми ја направија организациската комуникација се поважна за севкупното организациско функционирање.

Комуникација е основа за здраво управување, комуникација им помага во поголема координација и интеракција меѓу работниците. Добрата комуникација помага во мотивирањето на работниците, но исто така помага

во воспоставувањето на врските помеѓу различни хиерархии и функции за управување, комуникација отвора конфузија, недоразбирање и одложувања во администрацијата, таа помага во постигнување на максимална перформанса со минимални трошоци, односно помага во градењето на вистински човечки однос.

Комуникацијата не е само суштински аспект на овие неодамнешни организациски промени, но ефективната комуникација може да се смета како основа на современите организации (Grenier & Metes 1992; D'Aprix 1996, Witherspoon 1997, Von Krogh et al., 2000). Ефикасна комуникација е неопходна за раководството да развие и одржи конкурентна предност за организациски перформанси и подобрување (Aviolio, Lado, Boyd & Wright, 1992; Rowe, 2001). Ефикасна комуникација помеѓу лидерите и вработените е критично важна за потенцијалниот успех на една компанија. Лидерите треба да донесат стратегии за подобрување на комуникацијата што би можела да доведе до позитивни последици за работата (Gray and Laidlaw, 2002). Подобрувањата во комуникацијата со претпоставениот ќе им помогне на организациите кон целта за управување со различноста преку промовирање на еднаквоста и интеграцијата на работното место.

Асоцијацијата помеѓу задоволството на вработените и успешноста на работата укажува на тоа дека значителен придонесувач за ангажирање на вработениот во организацијата е работниот однос на лидерот. Фонг (Foong, 2001) заклучува дека менаџерите користат лидерско однесување за да влијаат врз вработените. Ли и Чаунг (Lee & Chaung, 2009) објаснуваат дека одличен лидер не само што ги поттикнува потчинетите, давајќи им можност за зголемување на ефикасноста, туку ги исполнува и нивните барања во процесот на остварување на организациските цели.

Процесот преку кој вработените се запознаени со организациските цели и нивното учество во постигнувањето на нив, се смета дека имаат значајна улога во промовирањето на работните обврски (Anderson and Martin, 1995, Haskins, 1996). Горис и сор. (Goris et. all, 2000) покажале дека организациската комуникација има важна позитивна поврзаност со

афективната посветеност, додека наодите на Брунето и Фар-Вартонс (Brunetto and Farr-Whartons, 2004) сугерираат силна врска помеѓу комуникациските процеси и задоволството од работата и афективната посветеност на работата.

Истражувањата покажале дека "кога потребите на вработените се задоволени преку задоволување на комуникацијата, вработените имаат поголема веројатност да изградат ефективни работни односи" (Gray & Laidlow, 2002, Tsai & Chuang, 2009). Ова "истражувачко задоволство" - "збир на задоволството на поединецот со протокот на информации и односи со променливи" (Downs and Hazen, 1977) е во корелација со клучните варијабли како што се ефикасноста на работата и стапките на промет.

Понатаму, "пронајдени се одредени аспекти на вработените" во однос на задоволството од комуникацијата на вработените, кои покажуваат дека информациите и карактеристиките на односите на надзорната комуникација, повратни информации, комуникација и климата се главните димензии на комуникацијата на работното место и перформансата на вработените" (Tsai & Chuang, 2009). Со други зборови, начинот на кој информациите течат во една организација е од клучно значење за начинот на кој персоналот го разбира нивниот однос со и во рамките на организацијата. Накратко, како што навел Чен (Chen, 2008), секоја студија открива дека "односот помеѓу интерната комуникација и корпоративната ефективност е поважен од она што претходно било претпоставувано".

Херон (Heron, 1942, p.197) во својата книга "*Sharing information with employees*" навел дека комуникацијата е линиска функција, не е двонасочен пат на споделување информации туку бара слобода и можност за да се постави прашање, да се добие одговор и да се разменат идеи.

Интерната комуникација креира позитивна врска помеѓу вработените и менаџментот, ги информира вработените за интерните промени, им ги објаснува бенефициите на вработените и го зголемува разбирањето на организациските цели и култура (Троу, 1988).

Во едно истражување на Хант и Ебелинг (Hunt & Ebeling, 1983) спроведено на 90 испитаници се добиени резултати кои укажуваат на позитивна значајна поврзаност помеѓу комуникацијата и задоволството на вработените од комуникацијата.

Во друго истражување на Кинг и сор. (King et al., 1988) на 184 испитаници се добиени резултати кои укажуваат на тоа дека постои силна и позитивна врска помеѓу комуникацијата на вработените со претпоставените (повратна комуникација) и поголемо задоволство од работата.

Асиф и Сарџент (Asif & Sargeant, 2000) идентификувале нови варијабли за интерната комуникација. Нивното квалитативно истражување се состоело од спроведување на персонално интервју со 31 вработен за време од 6 месеци. Преку овие интервјуа тие дошле до сознание дека ефективната интерна комуникација резултира со 6 значајни исходи: заедничка визија, задоволство од работата, фокусираност, посветеност, лојалност и работно зајакнување (p. 309).

Во 2002 Секторот за менаџмент на човечки ресурси заедно со Советот на јавни фирми, спровеле истражување помеѓу професионалците од секторот за човечки ресурси во Соединетите Американски Држави. Истражувањето се состоело од 671 испитаници од секторот за човечки ресурси и 609 испитаници кои биле вработени. Добиените резултати укажуваат на тоа дека интерната комуникација на вработените влијае на интерната перцепција за организациската репутација и кредибилитет. Резултатите покажале директна поврзаност помеѓу ефективната комуникација зголемувајќи ги моралот, продуктивност и перформансата на вработените (SHRM, 2002, p.2).

Други истражувања покажале дека интерната комуникација која доаѓа од претпоставените влијае врз задоволството од работа на вработените. Во истражувањето на Кинг, Лахиф и Хатфилд (King, Lahiff & Hatfield, 1998) се добиени резултати кои укажуваат на позитивна поврзаност помеѓу комуникацијата која вработените ја добиваат од нивните претпоставени и нивното задоволство од работата.

Кан (Khan, 1990) преку едно свое истражување открил дека перформансата на вработените се зголемува во ситуации во кои тие се уважени, во ситуации во кои тие се чувствуваат безбедно и слободно.

Кариер и Бурка (Carriere & Bourque, 2009), демонстрирале дека задоволството од интерната комуникација влијае врз целокупното задоволство од работата. Во прилог, Вајт, Венс и Стафорд (White, Vance & Stafford, 2010) добиле резултати кои покажуваат дека вработените кои биле најзадоволни од интерната комуникација и давале голема важност на лице-во-лице комуникацијата (директна комуникација) со нивните претпоставени и покрај различните видови на комуникација кои се употребувале во организацијата.

IV. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

4.1. Предмет на истражување

Интерната комуникација како дел од комуникацијата во организацијата има големо значење за напредокот и успехот на организацијата, а во исто време и во подобрување и остварување на висока перформанса на вработените. Добро воспоставената интерна комуникација помеѓу менаџментот во организацијата и вработените, помага во подобрување и одржување на стабилен и соодветен однос помеѓу вработените. Затоа комуникацијата е клучен фактор за висока перформанса на вработените, а како резултат на тоа се зголемува и зајакнува и ефектот на организацијата во целост.

Предмет на истражување е како се остварува комуникацијата во секторите на организацијата, дали влијае комуникацијата врз перформансата на вработените и во која мера влијае комуникацијата врз перформансата на вработените во приватниот сектор. Исто така предмет на истражување е и задоволството на вработените од интерната комуникација која се користи во самата организација. Истражувањето ги опфаќа вработените кои го оценуваат задоволството од комуникацијата внатре во организацијата и нивната перформанса.

Направена е статистичка обработка на податоците од истражувањето, која нуди увид во начинот на комуницирање и перформансите кај вработените од организацијата која е истражувана, како и резултати поврзани со нивната меѓусебна поврзаност од кои би било видливо кои аспекти на комуникација играат важна улога за перформансите на вработените.

Главниот предмет во ова истражување е: **Дали постои поврзаност помеѓу интерната комуникација и перформансата на вработените?**

4.2. Цел и карактер на истражувањето

Со оглед на избраниот проблем и предмет на истражување и поставените хипотези целта на овој труд е да се истражи влијанието на најважните аспекти на организацијата – комуникацијата и работниот учинок односно перформансата на вработените во приватниот сектор.

Целта на ова истражување е да се утврди која од видовите на комуникација има најголемо влијание врз перформансата на вработените и како секој вид на комуникација влијае врз вработените од приватниот сектор кај македонските компании. Во овој труд се применува емпириско истражување, кое се базира на дедуктивен метод на донесување на заклучоци.

4.3. Задачи на истражувањето

-Да се утврди влијанието на интерната комуникација врз перформансата на вработените

-Да се утврди влијанието на вертикалната комуникација врз перформансата на вработените.

-Да се утврди влијанието на повратната комуникација врз перформансата на вработените.

-Да се утврди влијанието на задоволството од комуникацијата врз перформансата на вработените.

4.4. Хипотези

Врз основа на теоретската рамка и голем број на истражувања на темата, претпоставени се следниве хипотези:

H1: Видот на комуникацијата влијае врз перформансата на вработените односно со зголемување на интерната комуникација се зголемува и перформансата на вработените, а со тоа се зголемува и ефектот на организацијата.

H2: Директната вертикална комуникација е позитивно поврзана со перформансата на вработените во однос на општата неформална комуникација на вработените односно со

зголемување на директната комуникација се зголемува и перформансата на вработените, а со тоа и ефектот на организацијата.

Н3: Повратната комуникација е позитивно поврзана со перформансата на вработените, односно со зголемување на повратната комуникација се зголемува и перформансата на вработените а со тоа и ефектот на организацијата.

Н4: Со зголемување на задоволството од комуникацијата кај вработените се зголемува и перформансата на вработените, а со тоа и ефектот на организацијата.

4.5. Варијабли на истражувањето

Во ова истражување варијабли се:

- интерна комуникација
- перформанса на вработените

Интерната комуникација е независна варијабла во истражувањето, додека перформансата на вработените е зависна варијабла.

Варијациите на интерната комуникација главно се разликуваат во видот и насоката на комуникацијата која се користи во организацијата, при што се разгледуваат:

- Директна комуникација од горе кон долу,
- Повратна комуникација од горе кон долу.

Варијациите на перформансата на вработените се:

- Висока перформанса,
- Ниска перформанса.

4.6. Методи, техники и инструменти

Во овој труд се применети методи на истражување, анализа и проучување на темите комуникација и перформанса, односно видови на

комуникација во организацијата, а извори на собирање на податоците се различни домашни и странски литератури на веќе наведените теми.

Како инструмент во ова истражување е користен анкетен прашалник кој се состои од прашања за видовите на комуникација во организацијата и перформансата на вработените кој претставува комбинација од два вида на прашалници.

Комбинираниот прашалник се состои од 28 тврдења кои се однесуваат на интерната комуникација и тоа првите 8 тврдења се однесуваат на тестирање на втората хипотеза односно тврдења за директната вертикална комуникација, следните 12 тврдења се однесуваат на тестирање на третата хипотеза односно повратната интерна комуникација, последните 8 тврдења се однесуваат на тестирање на четвртата хипотеза односно задоволство од интерната комуникација.

Сите 28 тврдења ќе бидат искористени за тестирање на првата хипотеза односно целокупната интерна комуникација. Овие тврдења одговараат на 5-то степенa Ликертова скала, каде 1 означува воопшто не се согласувам, додека 5 означува потполно се согласувам. Испитаниците одговараат на тој начин што избираат еден од понудените одговори, односно колку со секое од тврдењата се однесуваат или не се однесуваат на нив. Скорот на интерната комуникација и видовите на комуникација се добива со собирање на дадените вредности каде високиот скор укажува на задоволителна интерна комуникација, а нискиот скор укажува на незадоволителна интерна комуникација.

Вториот дел од прашалникот се состои од 13 тврдења кои се однесуваат на перформансата на вработените. Тврдењата одговараат на 5-то степенa Ликертова скала, почнувајќи од 1 - негативно, до 5 – позитивно. Скорот се добива со собирање на дадените вредности каде висок скор укажува на висока перформанса на вработените, а низок скор укажува на ниска перформанса на вработените.

Овој прашалник е конструиран за потребите на ова истражување и резултатот од неговата примена се квантитативни податоци кои треба да дадат одговор на поставените хипотези. Намената на прашалникот е конкретно за ова истражување.

4.7. Популација и примерок

Популација на истражувањето – големи приватни компании со над 700 вработени во град Скопје кои постојат повеќе од 10 години и опстојуваат како такви.

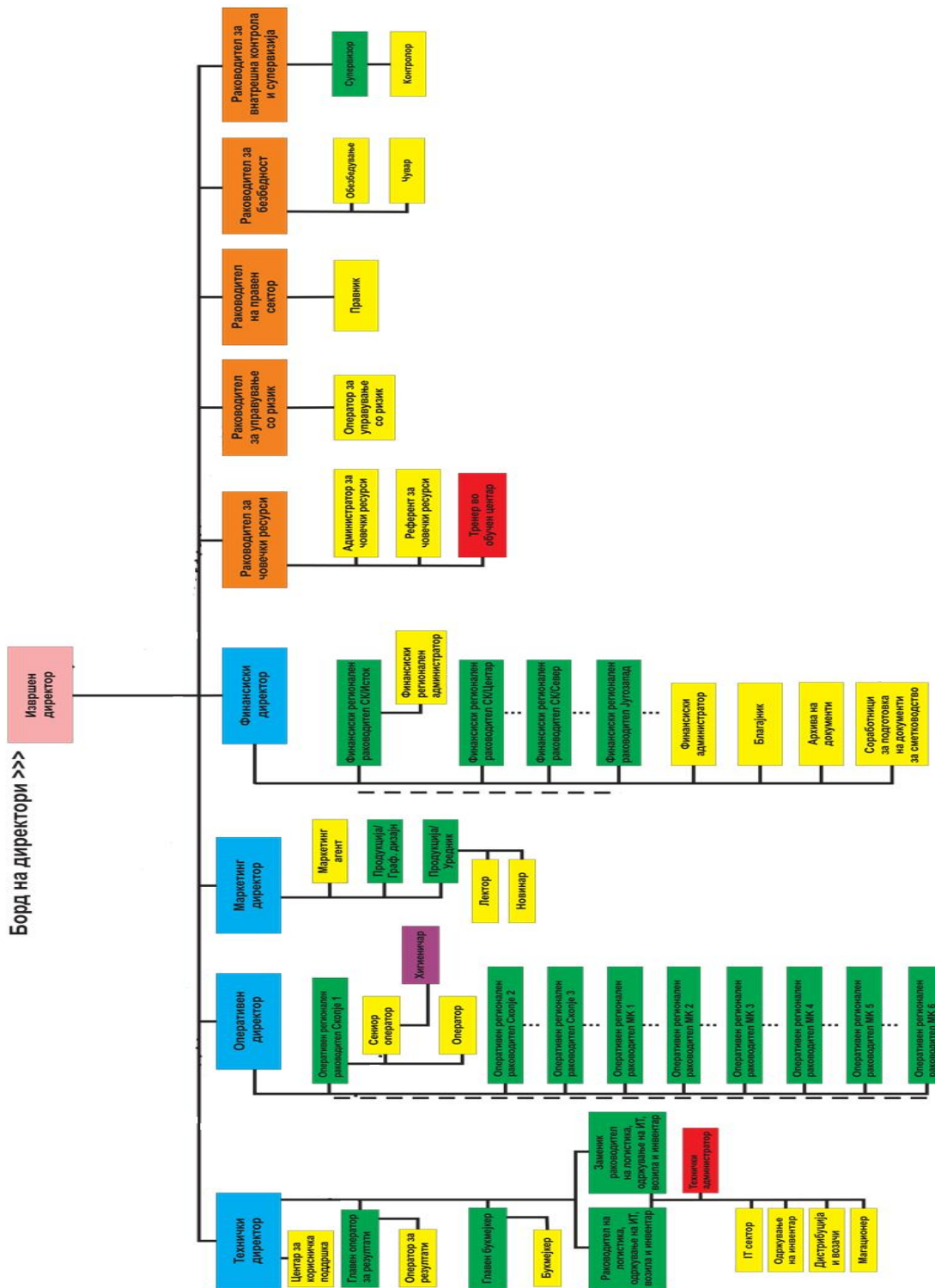
Примерок на истражувањето – примерок во истражувањето се 700 вработени од компанијата Спорт Лаиф Трејд ДОО која претставува трговско друштво во приватна сопственост, официјално регистрирана во мај 2007 година со седиште лоцирано во Скопје, чија дејност е од областа на игри на среќа, поточно посебни игри на среќа во обложувалницата.

Во ова истражување е користен пригоден примерок од 700 испитаници, односно испитаниците се избирани по пат на можната достапност и кои прифатија да соработуваат.

На слика бр. 5 е прикажана организациската структура на компанијата Спорт-Лаиф Трејд ДОО Скопје, со цел да се види структурираноста и комплексноста на самата организација од која е користен примерокот во ова истражување.

Компанијата е хиерархиски структурирана, при што највисоко на хиерархијата се наоѓа извршниот директор, кој одговара пред борд на директори.

Под извршниот директор се наоѓаат 4 секторски директори и тоа технички, оперативен, финансиски и маркетинг директор кои ги менаџираат соодветните сектори. Исто така постојат и 5 раководители со соодветни сектори и тоа: сектор за човечки ресурси, сектор за управување со ризик, правен сектор, сектор за безбедност и сектор за внатрешна контрола и супервизија.

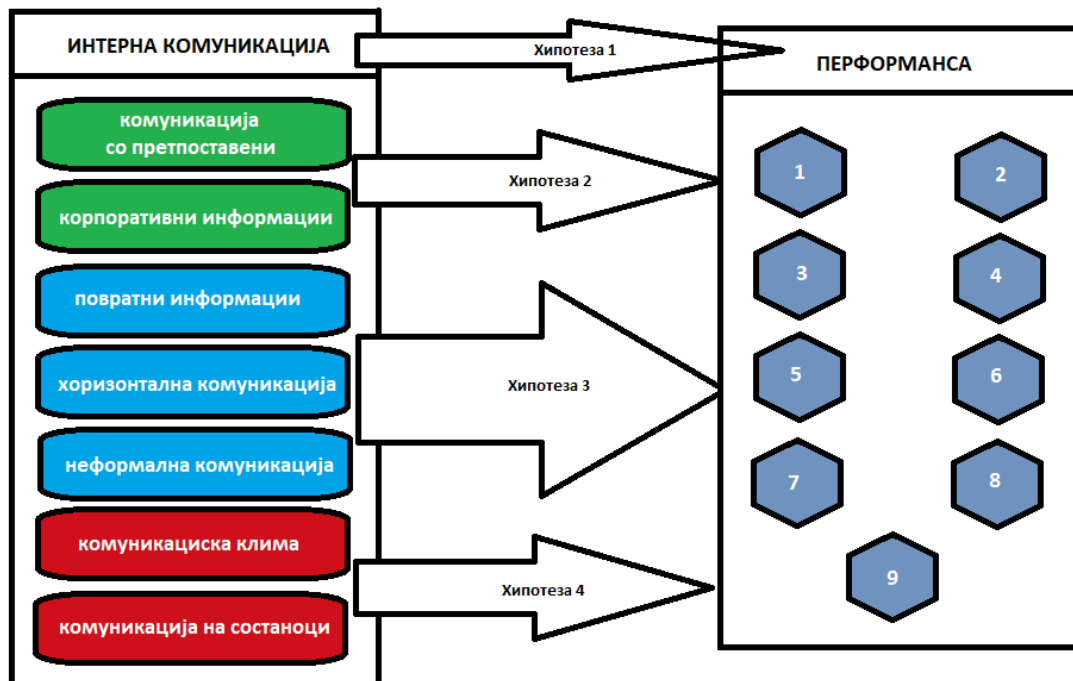


Слика 4: Организациона структура на компанијата Спорт-Лаиф Трејд ДОО Скопје

Извор: Автор

4.8. Модел на поврзаност на интерната комуникација и перформансите на вработените

Во полза на исполнување на целите на овој труд, поставени се одредени хипотези на истражувањето. За нивно тестирање, но и за голем број на варијабли внатре во трудот, обликуван е модел кој се темели на целокупното емпириско истражување. Подолу е следи графички приказ на моделот на поврзаноста на интерната комуникација и перформансите на вработените.



Слика 5: Модел на поврзаноста на интерната комуникација и перформансите на вработените

Извор: Автор

Првиот дел од моделот (лево на слика 4), ја претставува интерната комуникација која се состои 3 димензии со вкупно 7 аспекти. Првата димензија е задоволството од комуникацијата со претпоставените и споделувањето на корпоративните информации. Втората димензија е задоволството на вработените од повратните информации, хоризонталната и неформалната комуникација. Третата и последна димензија е задоволството на вработените од комуникациската клима и комуникацијата на состаноците.

Другиот дел од моделот (десно на слика 4) ја претставува перформансата на вработените. Се состои од 9 аспекти кои опфаќаат различни области на перформансата на вработените.

Секоја од стрелките ја означува секоја од хипотезите на кои се базира ова истражување. Главната и почетна хипотеза (H1) ја истражува целокупната поврзаност на интерната комуникација врз перформансите на вработените генерално.

Втората хипотеза (H2), ја истражува поврзаноста на директната вертикална комуникација врз перформансата на вработените преку првата димензија на интерната комуникација.

Втората димензија на интерната комуникација се однесува на поврзаноста на повратната комуникација врз перформансата на вработените со што се тестира третата хипотеза (H3).

И последната димензија на интерната комуникација која ја истражува поврзаноста на задоволство од комуникацијата на вработените на состаноци и самата комуникациска клима врз перформансата на вработените, а притоа ја тестира хипотеза 4 (H4).

4.9. Релијабилност на субскалите и скалите во целина

За секоја од субскалите и скалите во целина е пресметан Кронбахов коефициент на релијабилност (α). Коефициентот на Кронбах или алфа коефициент е еден од најчесто користените коефициенти за мерење на веродостојноста на скалата. Кронбаховиот коефициентот претставува мерка на внатрешната конзистентност на множеството на изјави и може да достигне вредности помеѓу 0 и 1. Колку е поблизок коефициентот на Cronbach Alpha до 1, до толку е скалата на мерење посигурна. Резултатите се дадени во табела бр. 1.

Табела 1: Релијабилност на субскалите и скалите во целина

Извор: Автор

	α коефициент
<i>Вертикална Комуникација</i>	,824
<i>Хоризонтална Комуникација</i>	,820
<i>Неформална Комуникација</i>	,799
<i>Повратни Информации</i>	,732
<i>Корпоративни Информации</i>	,774
<i>Корпоративна Клима</i>	,772
<i>Одржување на состаноци</i>	,654
<i>Интерна комуникација</i>	,767
<i>Перформанса на вработените</i>	,812

4.10. Организација и тек на истражувањето

Ова истражување е започнато на почетокот на месец јануари во 2018 година. Прво беа собрани теоретски податоци од достапната литература, домашна и странска, потоа се изврши споредба со истражувања направени во оваа област на територија на Македонија. Се започна со дефинирање на прашањето, проблемот и целта на истражувањето, неговите хипотези и варијабли. Се дефинираше популација, и се адаптираа прашалници за потребите на ова истражување. Истражувањето беше спроведено во месец февруари 2018, при што беа пополнети 700 прашалници од страна на вработените. Во текот на март и април се вршеше креирање и пополнување на база на податоци и потоа следуваше статистичка обработка на добиените резултати во SPSS.

4.11. Придонес од истражувањето

Се оценува дека овој труд има голема важност и е многу корисен, со што ќе има голем придонес за сите вклучени страни во работата. Во однос на организацијата во која е спроведено истражувањето Спорт-Лаиф Трејд, овој труд ќе биде корисен затоа што резултатите од работата се очекува да бидат искористени со цел да се влијае на моменталните недостатоци во однос на интерната комуникација и перформансата на вработените, со што би се подобрил и унапредил и самиот ефект на организацијата.

Од академска гледна точка, се истражи интересна корелација на голем примерок која секако дава придонес во однос на останатите истражувања кои се занимаваат со оваа тематика. Со емпириското истражување се опфатени аспектите на комуникација и нејзината поврзаност со перформансата на вработените во една голема современа организација од приватниот сектор. Со ова би се покажало и корисно со оглед дека теориските принципи се согледува како функционираат во пракса.

V. СТАТИСТИЧКА ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИТЕ

5. Анализа на податоците

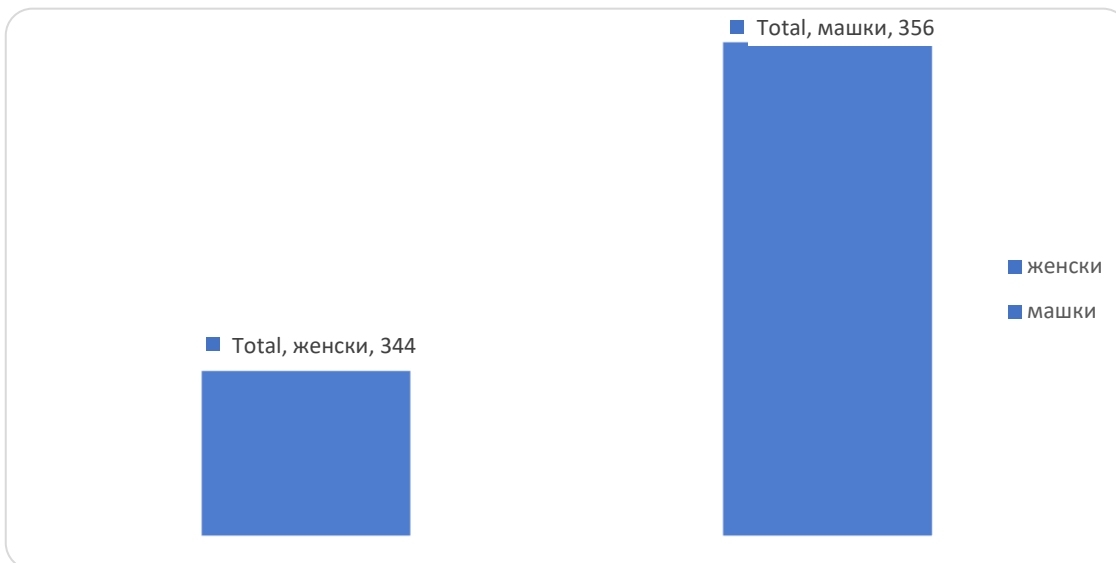
Податоците добиени од испитаниците се вклучени во понатамошна обработка, а се анализирани со помош на статистичката програма SPSS 19.0 for Windows 7.

За да се провери поврзаноста помеѓу континуираните податоци кои се добиени со помош на комбинираниот прашалник е пресметан **Пирсонов коефициент на корелација**. Преку него е утврдено кој вид на интерна комуникација позитивно или негативно корелира со перформансата на вработените со што се потврдуваат или отфрлаат поставените хипотези.

Релијабилноста е проверена со користење на Кронбах - Алфа коефициентот со помош на статистичкиот пакет SPSS, при што ако се добие коефициент кој е ≥ 0.60 , тогаш може да се тврди дека прашалникот е релијабилен.

5.1. Резултати од дескриптивна анализа

Во ова истражување учествувале вкупно 700 испитаници на возраст од 18 до 64 години. Подолу е прикажана дескриптивна анализа на полот, возраста и образованието на испитаниците.



Слика 6: Графички приказ на полот

Извор: Автор

На слика бр. 6 и табела бр.2 е прикажана анализа на полот на испитаниците кои учествувале во ова истражување. Од вкупно 700 испитаника 50,9% односно 356 испитаника се од машки пол, додека 49.1% односно 344 испитаници се од женски пол. Тоа значи дека скоро подеднакво се застапени и двата пола со нешто поголем број на машки испитаници.

Табела 2: Табеларен приказ на полот

Извор: Автор

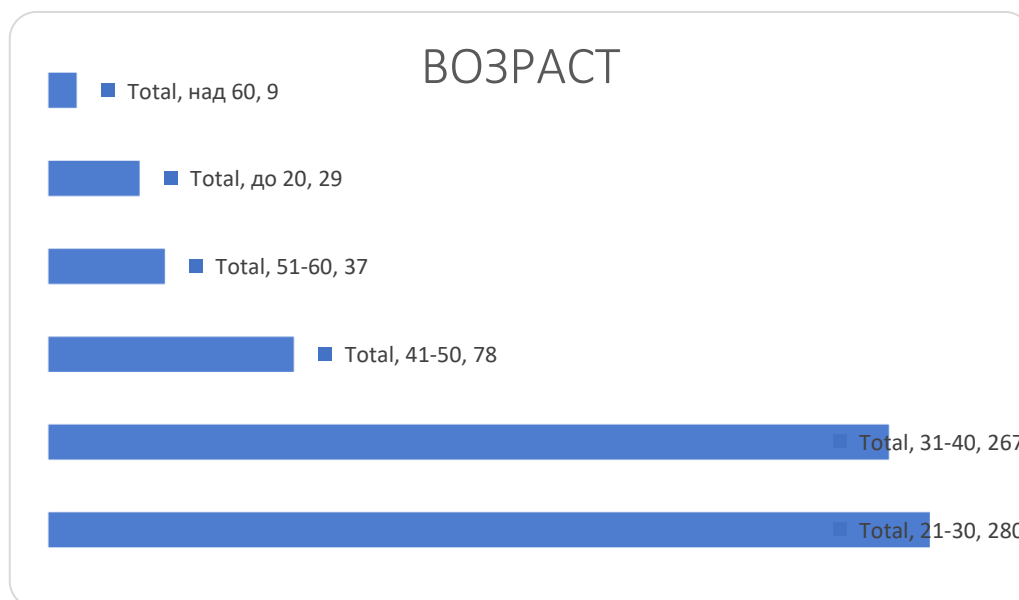
	Frequency	Percent	Valid Percent
Машки	356	50.9	50.9
Женски	344	49.1	49.1
Вкупно	700	100.0	100.0

Табела 3: Табеларен приказ на возраста

Извор: Автор

	Frequency	Percent	Valid Percent
До 20	29	4.1	4.1
21-30	280	40.0	40.0
31-40	267	38.0	38.0
41-50	78	11.0	11.0
51-60	37	5.3	5.3
Над 60	9	1.3	1.3
Вкупно:	700	100.0	100.0

На табела бр.3 и слика бр.7 се прикажани фреквенцијата на возраста на испитаниците што учествувале во ова истражување. Испитаниците се распределени на возраст од 18 до 64 години. Од ова може да се забележи дека најголем број на испитаници се на возраст од 21 до 30 години. Нешто помалку се испитаници на возраст од 31 до 40 години. Ова укажува дека повеќето вработени во оваа компанија се млади вработени.



Слика 7: Графички приказ на возраста

Извор: Автор

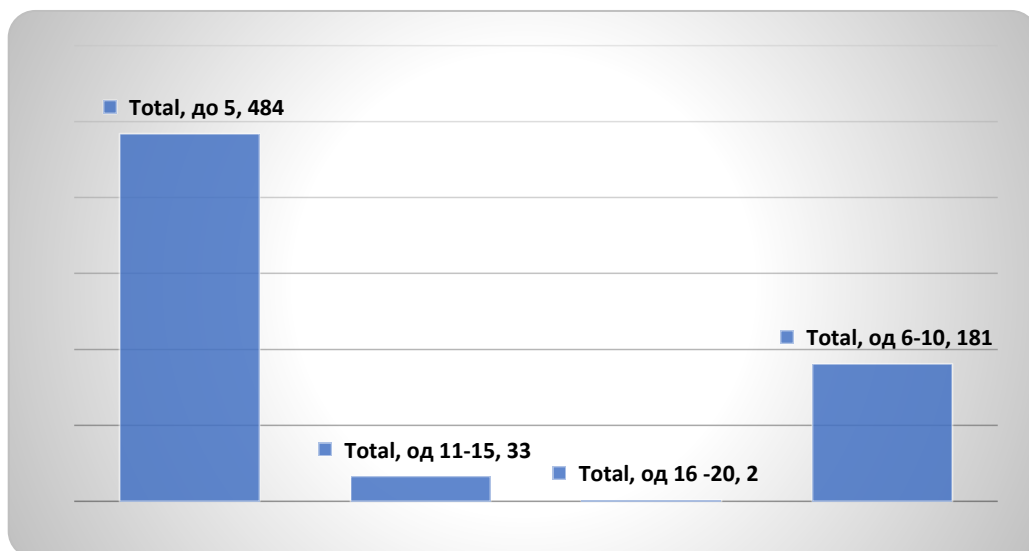
На табела бр. 4 е прикажана процентуалната застапеност на возрастните години на испитаниците во однос на полот. Во најголемиот број на испитаници на возраст од 21 до 40 години поголема е процентуалната застапеност на машкиот пол.

Табела 4: Табеларен приказ на возраста во однос на полот

Извор: Автор

	До 20	21-30	31-40	41-50	51-60	Над 60
Машки	17	169	121	31	12	6
%	58,6%	60,4%	45,3%	39,7%	32,4%	66,6%
Женски	12	111	146	47	25	3
%	41,4%	39,6%	54,7%	60,3%	67,6%	33,4%
Вкупно:	29	280	267	78	37	9

На слика број 8 е даден графички приказ на стажот на вработените во Спорт Лаиф. Може да се види дека од вкупно 700 вработени, 484 вработени се со стаж до 5 години во компанијата. Може да се каже дека просекот на задржување во фирмата е 5 години. Потоа следуваат 181 вработен со стаж од 6 до 10 години, 33 вработени од 11 до 15 години и 2 вработени од 16 до 20 години.



Слика 8: Графички приказ на стажот на вработените во Спорт Лаиф

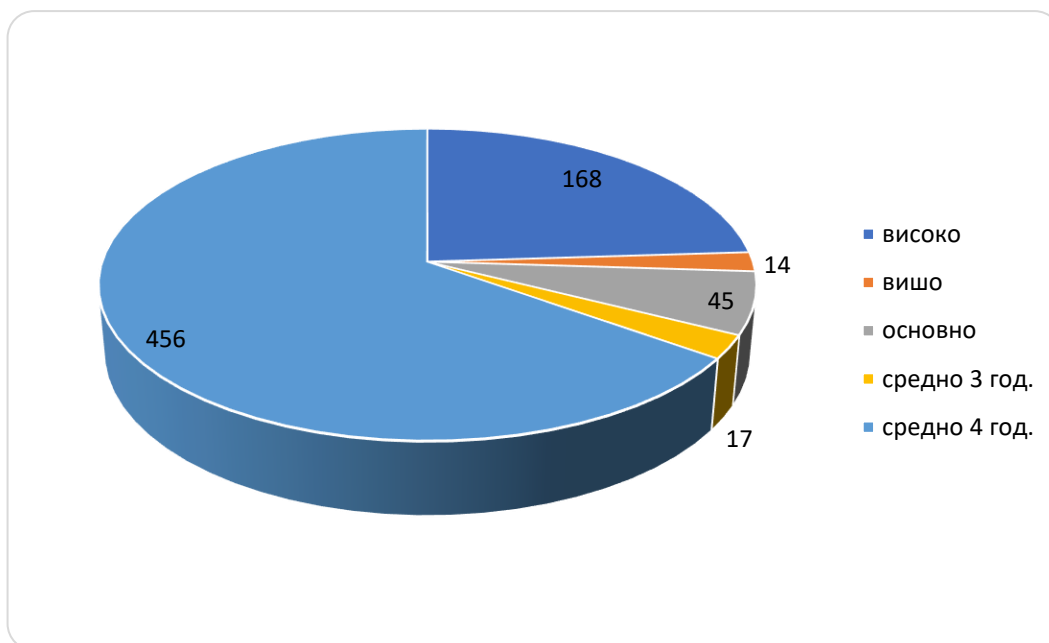
Извор: Автор

Табела 5: Табеларен приказ на степен на образование на испитаниците

Извор: Автор

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Основно	45	6.4	6.4	6.4
Средно 4 год.	456	65.1	65.1	71.6
Средно 3 год.	17	2.4	2.4	74.0
Вишо	14	2.0	2.0	76.0
Високо	168	24.0	24.0	100.0
Вкупно:	700	100.0	100.0	

Преку табела бр.5 и слика бр. 9 е прикажан степенот на образование на испитаниците во ова истражување. Од прикажаните резултати може да се заклучи дека најмногу вработени има со средно четири годишно образование (456, 65,1%). Потоа следуваат испитаници со високо образование (168, 24%). Потоа следуваат испитаници со основно образование (45, 6,4%). Потоа се испитаници со средно тригодишно образование (17, 2,4%). 2,2% (14) испитаници се со вишо образование.



Слика 10: Графички приказ на образованието на испитаниците

Извор: Автор

Од добиените резултати кои се прикажани на табела бр.6 може да се види задоволството на испитаниците во однос на секој од видовите на интерна комуникација во организацијата. Во однос на вертикалната комуникација 80,5% се изјасниле дека се задоволни од комуникацијата во однос на вертикално ниво.

79,1% се изјасниле дека се многу задоволни од хоризонталната комуникација, односно од комуникацијата со своите колеги во однос на хоризонтално ниво. Во однос на добивање повратни информации 52,9% се изјасниле дека се многу задоволни од овој вид на комуникација.

64,3% се изјасниле дека се многу задоволни од споделување на корпоративните информации. Што се однесува до корпоративната клима 44,1% се многу задоволни, што е помалку од половина, 32,9% се малку задоволни.

Табела 6: Табеларен приказ на задоволството од интерната комуникација во однос на видот на комуникација

Извор: Автор

Задоволство од комуникација	<i>Воопшто Незадоволни</i>	<i>Малку Незадоволни</i>	<i>Ниту незадоволни ниту задоволни</i>	<i>Малку Задоволни</i>	<i>Потполно Задоволни</i>
<i>Вертикална Комуникација</i>	0,5%	0,7%	4,3%	14%	80,5%
<i>Хоризонтална Комуникација</i>	0,5%	0,9%	3,9%	15,6%	79,1%
<i>Неформална Комуникација</i>	3,7%	5,1%	30,5%	36,9%	23,8%
<i>Повратни Информации</i>	1,2%	2,3%	13,5%	30,1%	52,9%
<i>Корпоративни Информации</i>	0,5%	1,3%	8,1%	25,8%	64,3%
<i>Корпоративна Клима</i>	1,7	3,8	17,5	32,9	44,1
<i>Одржување на состаноци</i>	4,6	7,3	15,2	33,3	39,6

Во однос на одржувањето на состаноци и комуникацијата имаме малку поразлични одговори и тоа 39,6% се многу задоволни, 33,3% се малку задоволни и 15,2% се ниту незадоволни ниту задоволни. Во глобала вработените се задоволни од интерната комуникација, при што треба да се испита дополнително на што се должат различните резултати во однос на состаноците и комуникацијата на состаноци.

Табела 7: Метод на комуникација

Извор: Автор

Кој метод на комуникација го преферираат претпоставените?	Сума	%
Со навреди	13	2
Со наредби	172	24,5
Со барање/молба	29	4,1
Со мотивација	101	14,4
Со разговор	385	55

Во табела број 7 се прикажани резултатите од истражувањето на едно од прашањата поврзани со комуникацијата со претпоставените. На прашањето кој метод на комуникација го преферираат претпоставените, вработените одговориле: 385 (55%) за метод на комуникација со разговор, 172 (24,5%) за метод на комуникација со наредби, 101 (14,4%) за метод на комуникација со мотивација, 29 (4,1%) за метод на комуникација со барање / молба и 13 (2%) со навреди.

Од ова може да се оцени дека претпоставените преферираат да користат разговор како метод на комуникација. Сепак не треба да се занемари и методот на наредба кој го користат 24,5% од претпоставените според дадените одговори на вработените.

Табела 8: Задоволство од работното место

Извор: Автор

Од вашето работно место и се поврзано со него (услови, плата, барања, стрес) Вие сте:	Сума	%
Многу незадоволни и постојано размислувате да си заминете на друго место	23	3,3
Прилично незадоволни и размислувате за заминување на друго место	85	12,1
И задоволни и незадоволни и не знаете дали би заминале ако имате друга можност	258	36,9
Прилично задоволни и не помислувате на заминување од организацијата	242	34,6
Многу задоволни и не помислувате на заминување од организацијата	92	13,1

Во табела број 8 се прикажани одговорите на вработените на едно од прашањата од прашалникот за перформанса на вработените. Од добиените резултати се гледа дека на прашањето од вашето работно место и се поврзано со него (услови, плата, барања, стрес) вие сте?, 36,9% или 258 вработени одговориле со и задоволни и незадоволни и не знаат дали би заминале ако имаат друга можност, 34,6% или 242 вработени одговориле прилично задоволни и не помислуваат на заминување од организацијата, 13,1% или 92 одговориле дека се многу задоволни и не помислуваат на заминување од организацијата, 12,1% или 85 вработени одговориле дека се прилично незадоволни и размислуваат за заминување од организацијата и 3,3% или 23 вработени одговориле дека се многу незадоволни и размислуваат да си заминат на друго место.

Резултатите варираат и се застапени во секоја од понудените одговори. Сепак преовладуваат одговорите на оние вработени кои се и задоволни и незадоволни од работното место и кои не се сигурни дали ќе си заминат ако има се понуди друго работно место. Голем е и процентот на оние вработени

кои се прилично задоволни и не помислуваат на заминување од организацијата. Ова секако укажува дека поголемиот број од вработените се задоволни од условите, платата, барањата и стресот што го носи работата.

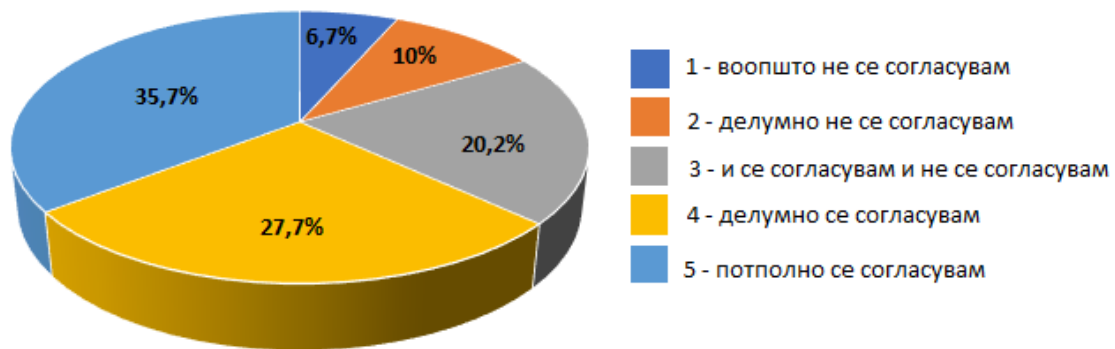
Табела 9: Однос со претпоставените

Извор: Автор

Каков е односот на претпоставените кон вас?	Сума	%
комплициран	75	10,7
различен	143	20,4
пријателски	185	26,4
колегијален	121	17,3
професионален	176	25,2

На табела број 9 се прикажани одговорите на вработените на прашањето каков е односот на претпоставените кон вас. Според добиените резултати 26,4% односно 185 вработени одговориле пријателски, 25,2% или 176 вработени одговориле професионален, 20,4% или 143 вработени одговориле различен, 17,3% или 121 вработен одговориле колегијален и 10,7% или 75 вработени одговориле комплициран.

Од ова може да се заклучи дека најголемиот број од вработените сметаат дека нивниот однос со претпоставените е пријателски. Ова укажува на доста голема близина во однос на комуникацијата на претпоставените со вработените. Сепак не може да се занемари и процентот од 25,2 на вработени кои одговориле дека односот со претпоставените е професионален. Ова укажува на употреба на формална комуникација помеѓу претпоставените и вработените.



Слика 11: Повратни информации за работата

Извор: Автор

На слика број 11 се прикажани резултатите кои се добиени од истражувањето, при што се прикажани резултатите од одговорите на прашањето колку се задоволни вработените од повратните информации кои ги добиваат за работата што ја работат. Од сликата може да се види дека 35,7% одговориле дека потполно се согласуваат од повратните информации кои ги добиваат за работата која ја вршат. Ова укажува на тоа дека вработените се задоволни од она што го добиваат како фидбек од претпоставените. 27,7% делумно се согласуваат, 20,2% и се согласуваат и не се согласуваат. 10% делумно не се согласуваат и 6,7% воопшто не се согласуваат.

Табела 10: Препрека во интерната комуникација**Извор: Автор**

Што по Вас е најголема препрека во интерната комуникација во Вашата организација?	Сума	%
Шум (грешки) во комуникацијата	13	2
Недоволен проток на информации	172	24,5
Незаинтересираност и немотивираност на вработените	29	4,1
Лоша комуникација надредени-подредени	101	14,4
Презаситеност со информации	385	55

На табела број 10 се прикажани резултатите добиени од истражувањето во однос на тоа што мислат вработените дека е препрека во интерната комуникација во нивната организација. Според резултатите 55% или вкупно 385 вработени сметаат дека најголема препрека во интерната комуникација е презаситеноста со информации. 24,5% или 172 вработени сметаат дека препрека е недоволен проток на информации, 14,4% или 101 вработен одговориле лошата комуникација надредени-подредени, 29 или 4,1% одговориле незаинтересираност и немотивираност на вработените и 2% или 13 вработени сметаат дека препрека во интерната комуникација е шум (грешки) во комуникацијата. Ова укажува на тоа дека е потребно да се спроведе дополнително истражување за препреките на интерната комуникација, со што тие е се минимизираат, а со тоа ќе се подобри и комуникацијата во организацијата во целост.

5.2. Резултати од инференцијална статистика

5.2.1. Интерната комуникација и перформансата на вработените

За да се увиди дали постои поврзаност помеѓу интерната комуникација и перформансата на вработените, а истовремено и да се провери хипотеза 1 (Видот на комуникацијата влијае врз перформансата на вработените односно со зголемување на интерната комуникација се зголемува и перформансата на вработените, а со тоа се зголемува и ефектот на организацијата.) пресметан е Пирсонов коефициент на корелација, при што се добиени следниве резултати прикажани во табела бр. 11.

Табела 11: Пирсонов коефициент на корелација на интерната комуникација и перформанса на вработените

Извор: Автор

		Перформанса на вработените
Интерна комуникација	Pearson Correlation	.458**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	700

** . Корелацијата е значајна на ниво 0.01 (двонасочно).

Од добиените резултати од табела бр.11 ($r = 0,458$; $p < 0,01$) може да се заклучи дека **постои статистички значајна разлика на ниво 0,01** во поврзаноста на интерната комуникација и перформансата на вработените, што значи дека **Хипотеза 1 се потврдува**, односно *видот на комуникацијата влијае врз перформансата на вработените односно со зголемување на интерната комуникација се зголемува и перформансата на вработените, а со тоа се зголемува и ефектот на организацијата.*

5.2.2. Вертикална интерна комуникација и перформанса на вработените

За да се увиди дали постои поврзаност помеѓу вертикалната интерната комуникација и перформансата на вработените, а истовремено и да се провери хипотеза 2 (директната вертикална комуникација е позитивно поврзана со перформансата на вработените во однос на општата неформална комуникација на вработените односно со зголемување на директната комуникација се зголемува и перформансата на вработените а со тоа и ефектот на организацијата.) пресметан е Пирсонов коефициент на корелација, при што се добиени следниве резултати прикажани во табела бр. 12.

Табела 12: Пирсонов коефициент на корелација на вертикалната интерна комуникација и перформансата на вработените

Извор: Автор

		Перформанса на вработените
Вертикална интерна комуникација	Pearson Correlation	.414**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	700

** . Корелацијата е значајна на ниво 0.01 (двонасочно).

Од добиените резултати од табела бр.12 ($r = 0,414$; $p < 0,01$) може да се заклучи дека **постои статистички значајна разлика на ниво 0,01** во поврзаноста на вертикалната интерна комуникација и перформансата на вработените, што значи дека **Хипотеза 2 се потврдува**, односно *директната вертикална комуникација е позитивно поврзана со перформансата на вработените во однос на општата неформална комуникација на вработените односно со зголемување на директната комуникација се зголемува и перформансата на вработените а со тоа и ефектот на организацијата.*

5.2.3. Повратна интерна комуникација и перформанса на вработените

За да се увиди дали постои поврзаност помеѓу повратната интерна комуникација и перформансата на вработените, а истовремено и да се провери хипотеза 3 (повратната комуникација е позитивно поврзана со перформансата на вработените, односно со зголемување на повратната комуникација се зголемува и перформансата на вработените а со тоа и ефектот на организацијата.) пресметан е Пирсонов коефициент на корелација, при што се добиени следниве резултати прикажани во табела бр. 13.

Табела 13: Пирсонов коефициент на корелација на повратната интерна комуникација и перформансата на вработените

Извор: Автор

	Перформанса на вработените	
Повратна интерна комуникација	Pearson Correlation	.381**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	700

** Корелацијата е значајна на ниво 0.01 (двонасочно).

Од добиените резултати од табела бр.13 ($r = 0,381$; $p < 0,01$) може да се заклучи дека **постои статистички значајна разлика на ниво 0,01** во поврзаноста на повратната интерна комуникација и перформансата на вработените, што значи дека **Хипотеза 3 се потврдува**, односно *повратната комуникација е позитивно поврзана со перформансата на вработените, односно со зголемување на повратната комуникација се зголемува и перформансата на вработените а со тоа и ефектот на организацијата.*

5.2.4. Задоволство од интерната комуникација и перформанса на вработените

За да се увиди дали постои поврзаност помеѓу задоволството од комуникацијата и перформансата на вработените, а истовремено и да се провери хипотеза 4 (со зголемување на задоволството од комуникацијата кај вработените се зголемува и перформансата на вработените, а со тоа и ефектот на организацијата) пресметан е Пирсонов коефициент на корелација, при што се добиени следниве резултати прикажани во табела бр.14 .

Табела 14: Пирсонов коефициент на корелација на задоволството од интерната комуникација и перформансата на вработените

Извор: Автор

		Перформанса на вработените
Задоволство од комуникацијата	Pearson Correlation	.424**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	700

** . Корелацијата е значајна на ниво 0.01 (двонасочно).

Од добиените резултати од табела бр.14 ($r = 0,424$; $p < 0,01$) може да се заклучи дека **постои статистички значајна разлика на ниво 0,01** во поврзаноста на задоволството од комуникацијата и перформансата на вработените, што значи дека **Хипотеза 4 се потврдува**, односно со зголемување на задоволството од комуникацијата кај вработените се зголемува и перформансата на вработените, а со тоа и ефектот на организацијата.

ДИСКУСИЈА

Од литературата се согледува дека голем број на истражувања на комуникацијата и перформансата се спроведени врз вработените, се со цел да се истражи што повеќе, да се добијат резултати кои ќе можат да се применат во пракса, а со тоа и да се подобрат и работните услови, перформансата на вработените и секако ефектот на самата организација. Затоа и во ова истражување се вклучени вработените од приватен сектор како примерок.

Комуникацијата е во близок контакт со сите области на човечкиот живот и активност. Не постои сегмент на приватна, па дури и организациска активност во која комуникацијата не е од суштинско значење. Комуникацијата се постигнува преку организациски цели, па затоа е многу важно комуникацијата да биде успешна. Тој се опишува како концепти како што се трансфер на информации, но исто така и концепти како што се размена на чувства и идеи. Се случува првенствено во рамките на самата компанија и како таква има неколку сопствени форми. Целиот комплексен процесот на комуникација во повеќето случаи се меша со различни пречки, коишто пречки денес се еден од современите проблеми во комуникацијата. Без оглед на видот, насоката и начинот на комуникација, комуникацијата е основа на сите меѓучовечки односи.

Комуникацијата претставува многу важен дел од самата организација без која не може да се функционира. Сепак ако комуникацијата не е соодветна многу веројатно е дека нема да постои нормален проток на информации, вработените нема да споделуваат и сето тоа ќе ја промени и работната околина.

Запознавајќи ги луѓето, тие можат да размислуваат заедно, да работат заедно, да учат заедно и да напредуваат заедно. Човечката интеракција му овозможува на човекот да формира нови хоризонти и да ги истражи новите можности. Така, на состаноци со луѓето, тие можат да комуницираат на заеднички јазик. Разновидноста на комуникациските помагала и техники што се користат во една организација зависи од природата на организацијата, од

нејзиниот вид и опсег на персонал кој најмногу одговара на менаџментот, како и локацијата на работното место.

Како што оценува и Прајс (Price, 1997), организациската комуникација претставува степен до кој се пренесуваат информациите за работата во самата организација до нејзините членови и меѓу членовите на организацијата. Ајатс (Ayatse, 2005) забележал дека комуникацијата е неопходна за да се воспостават и да се шират целите на претпријатието. Тоа е затоа што компетенциите и вештините што ги поседуваат ќе им овозможат да го изложат соодветното однесување кое што е релевантно за извршување на работата.

Понатаму постои теорија дека перформансата на вработените е поголема, ако нивната работа е наградена под претпоставка дека имаат добиено награда која за нив е значајна, како што се тврди од страна на теоријата на очекувањето (Vroom, 1964). Комуникација е од витално значење во организации како што Орпен (Orpen, 1997) тврди дека комуникацијата има витална улога во остварувањето или неуспехот на било која организација, таа се користи со цел за решавање на противречностите во организација на работата, а со тоа таквата организација може да напредува.

Споредувајќи ги наодите од литературата и емпириските истражувања, кои овозможуваат соодветна теоретска подлога за спроведување на ова истражување, може да се оцени дека резултатите добиени во ова истражување се компатибилни со она што веќе е добиено како резултат во релевантните емпириски истражувања.

Може да се констатира дека резултатите се во согласност со очекувањата, при што секоја од хипотезите се потврдени со добиените резултати. Овие резултати се и очекувани со однос на сличните резултати кои биле добиени во бројните истражувања кои се занимавале со истата тематика и со примена на соодветни методи на истражување.

Што се однесува до хипотеза 1 *видот на комуникацијата влијае врз перформансата на вработените односно со зголемување на интерната*

комуникација се зголемува и перформансата на вработените, а со тоа се зголемува и ефектот на организацијата, добиени се резултати кои ја потврдуваат оваа хипотеза. Овие наоди се во склад и со наодите од други истражувања, како на пример истражувањето што го спровеле Секторот за менаџмент на човечки ресурси и Советот на јавни фирми од 2009.

Истражувањето се состоело од 671 испитаници од секторот за човечки ресурси и 609 испитаници кои биле вработени. Добиените резултати укажуваат на тоа дека интерната комуникација на вработените влијае на интерната перцепција за организациската репутација и кредибилитет. Резултатите покажале директна поврзаност помеѓу ефективната комуникација зголемувајќи ги моралот, продуктивноста и перформансата на вработените (SHRM, 2002, p.2).

Овие наоди се во склад и со истражувањето на Кан (Khan, 1990) кој преку едно свое истражување открил дека перформансата на вработените се зголемува во ситуации во кои тие се уважени, во ситуации во кои тие се чувствуваат безбедно и слободно.

Набљудувајќи ги резултатите поврзани со хипотеза 2 *директната вертикална комуникација е позитивно поврзана со перформансата на вработените во однос на општата неформална комуникација на вработените односно со зголемување на директната комуникација се зголемува и перформансата на вработените а со тоа и ефектот на организацијата*, се гледа дека навистина постои значајна разлика помеѓу директната вертикална комуникација и перформансата на вработените што иде и во прилог на истражувањата на Кинг, Лахиф и Хатфилд (King, Lahiff & Hatfield, 1998) се добиени резултати кои укажуваат на позитивна поврзаност помеѓу комуникацијата која вработените ја добиваат од нивните претпоставени и нивното задоволство од работата.

Овие резултати се во склад и со истражувањата на Кариер и Бурка (Carriere & Bourque, 2009), кои демонстрирале дека задоволството од интерната комуникација влијае врз целокупното задоволство од работата. Во прилог, Вајт, Венс и Стафорд (White, Vance & Stafford, 2010) добиле резултати

кои покажуваат дека вработените кои биле најзадоволни од интерната комуникација и давале голема важност на лице-во-лице комуникацијата (директна комуникација) со нивните претпоставени и покрај различните видови на комуникација кои се употребувале во организацијата.

Херон (Heron, 1942, p.197) во својата книга *“Sharing information with employees”* навел дека комуникацијата е линиска функција, не е двонасочен пат на споделување информации туку бара слобода и можност за да се постави прашање, да се добие одговор и да се разменат идеи.

Интерната комуникација креира позитивна врска помеѓу вработените и менаџментот, ги информира вработените за интерните промени, им ги објаснува бенефициите на вработените и го зголемува разбирањето на организациските цели и култура (Troy, 1988).

Резултатите од хипотеза 3 *повратната комуникација е позитивно поврзана со перформансата на вработените, односно со зголемување на повратната комуникација се зголемува и перформансата на вработените а со тоа и ефектот на организацијата,* се во склад и со останатите истражувања кои биле направени со цел да се испита повратната комуникација во организацијата.

Комуникацијата не е само суштински аспект на овие неодамнешни организациски промени, но ефективната комуникација може да се смета како основа на современите организации (Grenier & Metes 1992; D’Aprix 1996, Witherspoon 1997, Von Krogh et al., 2000). Ефикасна комуникација е неопходна за раководството да развие и одржи конкурентна предност за организациски перформанси и подобрување (Avolio, Lado, Boyd & Wright, 1992; Rowe, 2001). Ефикасна комуникација помеѓу лидерите и вработените е критично важна за потенцијалниот успех на една компанија. Лидерите треба да донесат стратегии за подобрување на комуникацијата што би можела да доведе до позитивни последици за работата (Gray and Laidlaw, 2002). Подобрувањата во комуникацијата со претпоставениот ќе им помогне на организациите кон целта за управување со различноста преку промовирање на еднаквоста и интеграцијата на работното место.

Процесот преку кој вработените се запознаени со организациските цели и нивното учество во постигнувањето на нив, се смета дека имаат значајна улога во промовирањето на работните обврски (Anderson and Martin, 1995, Haskins, 1996). Горис и сор. (Goris et. all, 2000) покажаа дека организациската комуникација има важна позитивна поврзаност со афективната посветеност, додека наодите на Брунето и Фар-Вартонс (Brunetto and Farr-Whartons, 2004) сугерираат силна врска помеѓу комуникациските процеси и задоволството од работата и афективната посветеност на работата.

Асоцијацијата помеѓу задоволството на вработените и успешноста на работата укажува на тоа дека значителен придонесувач за ангажирање на вработениот во организацијата е работниот однос на лидерот. Фунг (Foong, 2001) заклучува дека менаџерите користат лидерско однесување за да влијаат врз вработените. Ли и Чанг (Lee & Chaung, 2009) објаснуваат дека одличен лидер не само што ги поттикнува потчинетите, давајќи им можност за зголемување на ефикасноста, туку ги исполнува и нивните барања во процесот на остварување на организациските цели.

Сето ова оди во прилог на хипотеза 4 со зголемување на задоволството од комуникацијата кај вработените се зголемува и перформансата на вработените, а со тоа и ефектот на организацијата. Добиените резултати укажуваат дека и оваа хипотеза е потврдена и е во склад со повеќето истражувања кои биле спроведувани за проверка на задоволството од комуникацијата и перформансата на вработените.

Истражувањата покажале дека "кога потребите на вработените се задоволени преку задоволување на комуникацијата, вработените имаат поголема веројатност да изградат ефективни работни односи" (Gray & Laidlow, 2002, Tsai & Chuang, 2009). Ова "истражувачко задоволство" - "збир на задоволството на поединецот со протокот на информации и односи со променливи" (Downs and Hazen, 1977) е во корелација со клучните варијабли како што се ефикасноста на работата и стапките на промет.

Понатаму, "пронајдени се одредени аспекти на вработените" во однос на задоволството од комуникацијата на вработените, кои покажуваат дека

информациите и карактеристиките на односите на надзорната комуникација, повратни информации, комуникација и климата се главните димензии на комуникацијата на работното место и перформансата на вработените" (Tsai & Chuang, 2009). Со други зборови, начинот на кој информациите течат во една организација е од клучно значење за начинот на кој персоналот го разбира нивниот однос со и во рамките на организацијата. Накратко, како што навел Чен (Chen, 2008), секоја студија открива дека "односот помеѓу интерната комуникација и корпоративната ефективност е поважен од она што претходно било претпоставувано".

Во едно истражување на Хант и Ебелинг (Hunt & Ebeling, 1983) спроведено на 90 испитаници се добиени резултати кои укажуваат на позитивна значајна поврзаност помеѓу комуникацијата и задоволството на вработените од комуникацијата.

Во друго истражување на Кинг и сор. (King et al., 1988) на 184 испитаници се добиени резултати кои укажуваат на тоа дека постои силна и позитивна врска помеѓу комуникацијата на вработените со претпоставените (повратна комуникација) и поголемо задоволство од работата.

Треба да се земе во предвид дека и покрај тоа што сите четири хипотези се потврдени, сепак постои можноста дека може да има грешки кои потекнуваат од самите испитаници, од нивната мотивација, емотивната напнатост, што ја предизвикува самата тест-ситуација, потоа нивниот стил и став на одговарање, социјално посакувани одговори итн. Исто така и самиот прашалник може да биде извор на грешки кои би влијаеле врз релијабилноста, со тоа што овој прашалник е преведуван од англиски на македонски, па можеби некои од тврдењата не се доволно јасно преведени за самиот испитаник, па поради тоа го збуниле и тој дал одговор кој не е во согласност со самото тврдење.

Освен претходно споменатите недостатоци, би можело да се додадат уште два недостатоци на ова истражување. Првиот недостаток се однесува на соодветноста на мерните инструменти за македонската популација. Самите инструменти мерат варијабли кои не се универзални и кои се под влијание на

културата, при што можеме да се сомневаме дека и восприемањето на тврдењата се социјално условени. Од тука произлегува и опасноста и несоодветноста на користењето на вакви инструменти при што се појавува потреба за создавање на прашалник кој ќе биде соодветен и статистички поткрепен за македонската популација.

Вториот недостаток се однесува на екстерната валидност на истражувањето, односно неможноста за генерализирање на резултатите на поголема популација, со оглед на фактот што истражувањето е спроведено на пригоден примерок од 700 испитаници, вработени во компанијата Спорт Лаиф Трејд ДОО Скопје.

ЗАКЛУЧОК

Ова истражување е спроведено со цел да се утврди дали постои поврзаност помеѓу интерната комуникација и перформансата на вработените, а со тоа и ефектот на организацијата.

Со Пирсонов коефициент на корелација е утврдено дека:

- постои статистички значајна разлика помеѓу видот на комуникацијата и перформансата на вработените, односно со зголемување на интерната комуникација се зголемува и перформансата на вработените а со тоа и ефектот на организацијата ($r = 0,458$; $p < 0,01$)
- постои статистички значајна разлика помеѓу вертикалната комуникација и перформансата на вработените, односно директната вертикална комуникација е позитивно поврзана со перформансата на вработените во однос на општата неформална комуникација на вработените односно со зголемување на директната комуникација се зголемува и перформансата на вработените а со тоа и ефектот на организацијата ($r = 0,414$; $p < 0,01$)
- постои статистички значајна разлики во поврзаноста на повратната интерна комуникација и перформансата на вработените, односно повратната комуникација е позитивно поврзана со перформансата на вработените, односно со зголемување на повратната комуникација се зголемува и перформансата на вработените а со тоа и ефектот на организацијата ($r = 0,381$; $p < 0,01$)
- постои статистички значајна разлика во поврзаноста на задоволството од комуникацијата и перформансата на вработените, односно со зголемување на задоволството од комуникацијата кај вработените се зголемува и перформансата на вработените, а со тоа и ефектот на организацијата ($r = 0,424$; $p < 0,01$)

Комуникација е основа за здраво управување, комуникација им помага во поголема координација и интеракција меѓу работниците. Добрата комуникација помага во мотивирањето на работниците, но исто така помага

во воспоставувањето на врските помеѓу различни хиерархии и функции за управување, комуникација отвора конфузија, недоразбирање и одложувања во администрацијата, таа помага во постигнување на максимална перформанса со минимални трошоци, односно помага во градењето на вистински човечки однос.

Може да се заклучи дека резултатите директно поврзуваат две главни варијабли и тоа интерната комуникација и перформансата на вработените. Ова е многу важно бидејќи така се и добиени темелите за целото истражување.

Истражувањето, како и резултатите добиени од ова истражување, укажуваат на тоа дека е потребно да се воспостават мерки за подобрување на интерната комуникација, односно вертикалната директна комуникација и повратната комуникација, бидејќи на тој начин ќе се подобри и перформансата на вработените. Областите во кои се потребни подобрувања вклучуваат и овозможуваат размена на информации помеѓу менаџментот и вработените, при што е потребно менаџментот почесто да комуницира со вработените. Сето тоа ќе овозможи ефективна комуникација на инструкциите и работните процедури со цел да се обезбеди ефикасно извршување на работата, односно зголемување на перформансата на вработените, а со тоа и зголемување на ефектот на организацијата.

Подобрувањето на комуникацијата ќе се постигне и со посетување на обуки за комуникација и интерперсонални вештини. Убаво би било на обуки од овој тип да идат и вработените и менаџментот. Покрај тоа, потребно е редовно и веродостојно да се доставуваат информациите, со цел на вработените да им се овозможи да бидат во тек со тековните случувања во организацијата. Ова може да игра огромна улога во мотивирањето и подобрувањето на капацитетот на вработените за подобрување на нивните перформанси.

Предложените подобрувања вклучуваат повеќе канали како телефон, е-пошта, чат и размена на инстант пораки за да им се овозможи на вработените да го подобрат нивниот пристап до претпоставените. Претпоставените треба

да ги поттикнуваат своите вработени да можат да се обратат за помош, совет или појаснување.

Исто така треба да се поттикне ефективната комуникација меѓу самите вработени кои меѓусебно комуницираат како колеги. Треба да се негува и комуникацијата во самите тимови и да се поттикнува на што повеќе состаноци. Менаџментот треба да има свој придонес преку обезбедување на ресурсите и информациите кои ќе ја направат тимската работа поефикасна, а состаноците плодни.

Интерната комуникација е една од најважните детерминанти на секое современо претпријатие. Од друга страна, перформансата е основен показател за успехот. Значи видлива е големата поврзаност, но и важноста која ја опфаќаат овие два фактора, особено во интеракцијата. Сепак, иако комуникацијата е основа на секој систем и предуслов за тој да воопшто постои и опстојува, а камоли постојано да се надградува, таа е често занемарена и се става во втор план особено поради постојаните промени на пазарот на труд.

Вработените се оние кои се основа на компанијата. Со зголемување на нивната свест се зголемува и нивното задоволство од комуникацијата, се зголемува степенот на усогласеност со организациски потреби и цели. Така вработените може да го насочи нивното однесување кон подобри перформанси, односно повисоко ниво на перформанса, на прво место сопствената перформанса, а потоа и на ниво на група, тим, па и организацијата во целост.

Врз основа на наодите од ова истражување, се препорачува да се спроведат дополнителни истражувања за интерната комуникација во друга организација во Македонија која ќе биде на слично или исто ниво на структура како и Спорт Лаиф. Таквите истражувања ќе овозможат дополнителни информации за комуникацијата во големи компании и перформансата на вработените.

Со цел да се развијат позитивни односи на различни нивоа во организацијата, потребно е да се има добра интерна комуникација со добро

организирани комуникациски канали. Добрата интерна комуникација е темел за успешна екстерна комуникација со оглед на тоа дека таа директно влијае на перформансата, задоволството и мотивацијата на вработените, односно на вредностите на самата организација. Организацијата која успешно и ефикасно комуницира со своите вработени, при што со нив развива квалитетни односи, има задоволни, ангажирани и продуктивни вработени, има подобра репутација и лојални клиенти, а како резултат на тоа остварува и подобри финансиски резултати.

Организацијата треба да биде многу заинтересирана за комуникацијата со своите вработени и со нивото на нивната перформанса, бидејќи профитот на организацијата е резултат од ангажираноста на вработените. Ако човекот не е задоволен од комуникациската клима, ќе ја намали својата комуникација или ќе настане препрека во комуникацијата, нема да биде мотивиран за работа, а со тоа нема да биде во можност да даде голем придонес во работата, при што сето ова доведува до слаби резултати на самата организација, односно се намалува ефектот на организацијата.

ЛІТЕРАТУРА

- Akat, I., Üner, N., (1993). *İşletme Yönetimi*, Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF, Bilgi İşlem Birimi Masa Üstü Yayıncılık Grubu, İzmir.
- Altinöz, M. (2008). *An Overall Approach to the Communication of Organizations in Conventional and Virtual Offices*. Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology. Vol. 31, ISSN 1307-6884.
- Andersen, B., Fagerhaug, T. (2002). *Performance measurement explained: designing and implementing your state-of-the art system*. Milwaukee: American Society for Quality.
- Anderson, C. M. and Martin, M. M. (1995) „*Why Employees Speak to Co-workers and Bosses: Motives, Gender, and Organizational Satisfaction*” *Journal of Business Communication*, 32, 249-65.
- Appelbaum, S. H. et. al. (2007) Mergers 101 (part one): training managers for communications and leadership challenges, *Journal of industrial and commercial training*, 39 (3), str. 129-136.
- Arthur, J.B. (1994). *Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover*. *Academy of Management journal*, 37(3), 670-687.
- Armstrong M. (1992): *Human resource management : strategy & action*, Kogan Page Limited, London
- Armstrong, M (2000) *Intrinsic Motivation*, New York, Plenum
- Armstrong, K and Murlis, V (1994) “*Motivation: A Diagnostic Approach*”, in B. M. (ed.). *Psychological Foundations of Organisational Behaviour* (2nded) (36-45) London, Scott Foresman.
- Armstrong, M and Baron, L (1998) *Management and Organisational Behaviour*, England, Pearson Education Limited
- Arvanitis, S., Loukis, E. N. (2009). *Information and communication technologies, human capital, workplace organization and labor productivity: A comparative study based on firm-level data for Greece and Switzerland*, *Information Economics and Policy*
- Asif, S., & Sargeant, A. (2000). *Modelling internal communication in the financial services sector*. *European Journal of Marketing*, 34, 299-317.

- Avolio, B. (1999), *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organization*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Ayatse, F. A. (2005). *Management information system: A global perspective*. Makurdi: Oracle.
- Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Vokić, N. P. (2008.): *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb
- Bakotić D.(2009): *Doktorska disertacija: Međuovisnost zadovoljstva na radu radnika znanja i organizacijskih performansi*, Split
- Banerji, A. and A. Dayal, (2005). "A Study of Communication in Emergency Situations in Hospitals", *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict* 9(2), pp. 35-45.
- Berman, E. M. (2006). *Performance and Productivity in Public and Non-profit Organizations*. Armonk, New York: M.E. Sharpe, Inc
- Bevan, H and Thomson, P (1991) "Eight Ways to Construct Effective Service Reward Systems", *Training* August
- Borovec, K. et al. (2011) *Interna komunikacija u MUP-u: Procjena zadovoljstva poslom i zadovoljstva internom komunikacijom*, Ministarstvo unutarnjih poslova RH, Zagreb.
- Boselie, P., Dietz, G., Boon, C. (2005). *Commonalities and contradictions in HRM and performance research*. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). *Managing Performance: international comparisons*. New York: Routledge.
- Boswell, W. R., Bingham, J. B., & Colvin, A. J. S. (2006). *Aligning employees through "line of sight"*. *Business Horizons*, 49(6), 499-509.
- Brunetto, Y. and Farr-Wharton, R. (2004) „Does the Talk Affect Your Decision to Walk“, *Management Decision*, 42, 579-600.
- Buble M. (2006): *Menadžment*, Svučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split
- Buble M. (2011): *Poslovno vođenje*, M.E.P, Zagreb.
- Carriere, J & Bourque, C. (2009). *The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a*

- land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction.* Career Development International, 14, 29-49.
- Campbell, S (1990) “Selling Recognition Program Up, Down and all Around”, Training.
 - Campbell, V. and Deming, P (1993) Human Resources Managements, London, O.O.P. Limited.
 - Chen, Ni. (2008). “*Internal/Employee Communication and Organizational Effectiveness: a study of Chinese corporations in transition.*” Journal of Contemporary China 17 (54) (February), 167-189.
 - Cokins, G. (2009). *Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics.* New York:John Wiley and Sons.
 - Chen, N. (2008) Internal/Employee Communication and Organizational Effectiveness: a study of Chinese corporations in transition, Journal of Contemporary China, 17 (54), str. 167-189.
 - Clampitt, P., Downs, C. (1993) Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity: A Field Study, Journal of Business Communication, 30, str. 5-28.
 - D’Aprix, R. (1996). *Communicating for Change – Connecting the Workplace with the Marketplace.* San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
 - Delery, J.E., Doty, D.H. (1996). *Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions.* Academy of management Journal, 39(4), 802-835.
 - Dobrijevič, G. (2008) *Rastući značaj interne komunikacije za poslovni uspeh kompanija, Istrazivanja I projektovanja za privredu,* Masinski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd.
 - Dogan, S., (2005). *Çalışan İlişkileri Yönetimi,* Kare Yayınları, Istanbul.
 - Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). *A factor analytic study of communication satisfaction.* Journal of Business Communication, 63-74.

- Edis, G (1995), "The Relationship between Job Performance and Job Satisfaction", Generalizing from laboratory to field settings, Lexington M.A Press.
- Fitzgerald and Moon, J (1996)., "The Relationship between Satisfaction, Attitudes and Performance: An Organizational Level Analysis", Journal of Applied Psychology
- Foong J. Chiok Loke (2001) *Leadership behaviors: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment*.
- French, S. L., Holden, T. Q. (2012) Positive Organizational Behavior: A Buffer for Bad News, Business Communication Quarterly, 75 (2), str. 208-220.
- George, J. M., Jones, G. R. (2011): *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey
- Gerhart, B., Milkovich, G. T., & Murray, B. (1992). *Pay, performance, and participation*, Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, 92-98.
- Goris, J.R., Vaught B.C. and Pettit, J.D. (2000) „*Effects of communication direction on job performance and satisfaction: A moderated regression analysis*“, Journal of Business Communication.
- Gray, J. & Laidlaw, H. (2002). *Part-time employment and communication satisfaction in an Australian retail organization*. Employee Relations.
- Grenier, R., and G. Metes. (1992). *Enterprise Networking – Working Together Apart*. Digital Equipment Corporation.
- Gardner, N., Wolf, W. & Mc Granahan, D. (2011), Question for your HR chief: Are we using our 'people data' to create value? McKinsey Quarterly Business Journal, March.
- Grubišić D. (2004): *Poslovna ekonomija*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split
- Guest, D. E. (1997). *Human resource management and performance: a review and research agenda*. International journal of human resource management, 8(3), 263-276.

- Guest, D.E. (2011). *Human resource management and performance: still searching for some answers*. Human Resource Management Journal, 3-13.
- Haskins, W. (1996) „*Freedom of Speech: Construct for Creating a Culture Which Empowers Organizational Members*“ Journal of Business Communication, 33, 85-97.
- Heron, A.R. (1942). *Sharing information with employees*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Huczynski, A., Buchanan, D. (2013): *Organizational Behaviour*, Pearson Education Limited, Harlow
- Hunt, G.T., & Ebeling, R.E. (1983). *The impact of a communication intervention on work-unit productivity and employee satisfaction*. Journal of Applied Communication Research, 7/ (1), 57-68.
- Huselid, M. A. (1995). *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*. Academy of management journal, 38(3), 635-672.
- Ince, M., Gül, H. (2011). *The Role of the Organizational Communication on Employees' Perception of Justice: A Sample of Public Institution from Turkey*. European Journal of Social Sciences. Vol. 21 (1).
- Jelavić A., Ravlić P., Starčević A., Šamanović J. (1993): *Ekonomika poduzeća*. Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb
- Jurković, Z., (2012), *Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije*, stručni rad, Zagreb
- Kane, P (1996) “*Managerial Compensation Based on Organizational Performance: A Time Series Analysis of the Effects of Merit Pay*”. Academy of Management Journal, 28(2),261-278
- Kahn, W.A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. Academy of Management Journal, 33(4), 692-724.
- King, W.C., Lahiff, J.M., & Hatfield, J.D. (1988). *A discrepancy theory of the relationship between communication and job satisfaction*. Communication Research Reports, 5, 36-43.

- Lado, A.A., Boyd, N.G. Wright, P. (1992). *A Competency-based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration*. Journal of Management, 18(1): 77-91.
- Langton, P. Robbins (2006): *Fundamentals of Organizational Behaviour*, Pearson Education, Canada
- Lee and Chuang (2009). *The Impact of Leadership Styles on Job Stress and Turnover Intention: Taiwan Insurance Industry as an Example*.
- Mast, Claudia. *Durch bessere interne Kommunikation zu mehr Geschäftserfolg. Ein Leitfaden für Unternehmer*. Berlin: Deutscher Industrie- und Handelstag, 2000.
- MacDuffie, J.P. (1995). *Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry*. Industrial labor relations review, 48(2), 197-221.
- Myers, M.T., and G.E. Myers. (1982). *Managing by Communication – An Organizational Approach*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Meyer, M. W. (2002). *Rethinking Performance Measurement: beyond the balanced scorecard*. New York: Cambridge University Press.
- Moynihan, D. P., Pandey, S. K. (2008) *The Ties that Bind: Social Networks, Person Organization Value Fit, And Turnover Intention*, Journal of Public Administration Research and Theory, 8 (2), str. 205-227
- Novak-Istok, M. (2012) *Nekvalitetna komunikacija u organizaciji*, Poslovni savjetnik, 22.
- Orpen, C. (1997). *The interactive effects of communication quality and job involvement on managerial job satisfaction and work motivation*. The Journal of Psychology 131(5), 519-522.
- Opitz, I. (2003) *Good Internal Communication Increases Productivity*, Hinner, M. B. editor, Freiberg Working Papers, 7.
- Otley, D (1999) “*Dump the Cash, Load on the Praise*”, Harcourt college.
- Pavić I., Benić Đ., Hashi I. (2009.): *Mikroekonomija*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split
- Pavićević, S., Đorđević, D. (2008). *Evaluacija obuke, zašto, kada i kako*. Beograd

- Pivac, S. (2010): *Statističke metode*, Ekonomski fakultet Split, Split
- Pedro Neves and Robert Eisenberger (2012), *Management Communication and Employee Performance: The Contribution of Perceived Organizational Support*.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: unleashing the power of workforce*, Harvard Business School Press.
- Price, J. L. (1997). *Handbook of organizational measurement*. International Journal of Manpower 18(4-6), 303-558.
- Pulakos, E. (2009). *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results*. New York: Wiley-Blackwell.
- Purcell, J., Kinnie, N. (2007). *HRM and business performance*
- Robbins, S. P. (1996): *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Mate d.o.o., Zagreb
- Robbins, S. P., Judge, T.A. (2009): *Organizacijsko ponašanje*, 12. izd., MATE d.o.o, Zagreb, 368-369.
- Robert, C. (2003). *Performance Management: Concepts, Skills, and Exercises*. New York: M.E. Sharpe.
- Rogers, Everett M., and Rekha Agarwal Rogers. (1976). *Communication in Organizations*. New York: Free Press.
- Rouse, J. M., Rouse, S., *Poslovne komunikacije*, Masmedia, Zagreb, 2005
- Rowe, (2001) *Effects of job experience, career stage, and hierarchy on leadership style*.
- Rozga, A. (2009.): *Statistika za ekonomiste*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2001). *Performance Concepts and Performance Theory*. Psychological Management of Individual Performance.
- Schermerhorn Jr., J. R., Uhl-Bien, M., Osborn, R. N., Hunt, J. G. (2011.): *Organizational behaviour*, John Wiley & Sons, Versailles
- Schroeder, R.G. (1999.): *Upravljanje proizvodnjom – odlučivanje u funkciji proizvodnje*, Mate d.o.o., Zagreb
- Slocum, J. W., Hellriegel, D. (2008): *Organizational Behavior*, South-Western Cengage Learning, Mason

- Society for Human Resource Management and the Council of the Public Relations Firms. (2002, August). *Corporate credibility and employee communications survey*. Alexandria, VA: Author.
- Stein, A. (2006) Employee Communications and Community: An Exploratory Study, *Journal of Public Relations Research*, 18 (3), str. 249-464.
- Tkalac Verčić A., Sinčić Ćorić, D. i Pološki Vokić, N. (2011): *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada: kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje*, 2. izd. M.E.P., Zagreb.
- Troy, K. L. (1988). *Employee communication: top management priority*. (Report No.919). New York: The Conference Board.
- Tsai, M.T., Chuang, S.S., (2009), "An Integrated Process Model of Communication Satisfaction and Organizational Outcomes." *Social Behavior and Personality* 37 (6).
- Verčić, A.T., Verčić, D. & Sriramesh, K., (2012). *Internal communication: Definition, parameters, and the future*, *Public Relations Review*
- Von Krogh, Georg, Kazuo Ichijo, and Ikujiro Nonaka. (2000). *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation* Oxford University Press.
- Vroom V H. (1964), *Work and motivation*. New York: Wiley, Carnegie Institute of Technology, Pittsburgh.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H. and Tetrick, L. E. (2002), "The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader member exchange", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 No. 3, pp. 590-598.
- Werner, J. M., & Bolino, M. C. (1997). Explaining U.S. Courts of Appeals decisions involving performance appraisal: Accuracy, fairness, and validation. *Personnel Psychology*, 50 (1), 1-24.
- Welch, M., Jackson, R.P., (2007) "*Rethinking internal communication: a stakeholder approach*", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 12 Issue: 2, pp.177-198

- Welsh, H.P., & La Van, H. (1981). *Inter-relationships between organizational commitment and job characteristics, job satisfaction, professional behavior, and organizational climate*. *Human Relations*, 34, 1079-1089.
- White, C., Vance, A., & Stafford. (2010). *Internal communication, information satisfaction, and sense of community: The effect of personal influence*. *Journal of Public Relations Research*, 22, 65-84.
- Witherspoon, P.D. (1997). *Communicating Leadership – An Organizational Perspective*. Boston: Allyn and Bacon.
- Wolfe, Z. (2005). Healthy communication in the healthcare environment. *The Pennsylvania Nurse*, 12-13.
- Yeomans, L. (2008). Internal communication and organizational learning – an interpretive approach. *Corporate Communication*, 13, 271-286.
- Zwarenstein, M., Reeves, S., Russell, A., Kenaszchuk, C., Conn, L., Miller, K., Lingard, L., & Thorpe, K. (2007). Structuring communication relationships for interprofessional teamwork
- Zhang, Y. and Gimeno, J. (2016), “Earnings Pressure and Long-Term Corporate Governance: Can Long-Term-Oriented Investors and Managers Reduce the Quarterly Earnings Obsession?” *Organization Science*.

ПРИЛОГ А: АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК

Пред Вас се наоѓа анкетен прашалник креиран со цел за истражување кое се спроведува за изработка на магистерски труд на Филозофскиот Факултет во Скопје на тема:

Влијание на интерната комуникација врз перформансата на вработените.

Одговорите се потполно анонимни, а неговото пополнување не трае подолго од 15 минути.

Упатство: Одберете 1 (еден) понуден одговор на тој начин што ќе ставите знак X внатре во квадратот на одговорот кој се однесува за Вас.

1. Пол

- М
- Ж

2. Возраст

- до 20 години
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- над 60 години

3. Досегашен вкупен работен стаж

- до 5 години
- 6-10 години
- 11-15 години
- 16-20 години
- 21-25 години
- над 25 години

4. Досегашен вкупен работен стаж во Спорт Лаиф Обложувалници

- до 5 години
- 6-10 години
- 11-15 години
- 16-20 години
- 21-25 години
- над 25 години

5. Степен на образование

- Основно училиште
- Стручно тригодишно училиште
- Средно четиригодишно училиште
- Вишо образование
- Високо образование
- Останато

Означете колку секоја од исказите се однесува на Вас на скала од 1 - воопшто не се согласувам до 5 - потполно се согласувам.

Тврдења	1	2	3	4	5
Задоволство од комуникација со претпоставените					
1. Достапност на претпоставениот.					
2. Колку мојот претпоставен е запознаен со проблемите со кои се среќаваме на работа.					
3. Колку мојот претпоставен ги разбира моите проблеми.					
4. Препознавање на мојот потенцијал од страна на мојот претпоставен.					
Задоволство од корпоративни информации					
1. Информации за правилникот за работа.					
2. Информации за резултатите од работа и успехот на организацијата.					
3. Информации за промена во организацијата.					
4. Информации за законските прописи кои влијаат на работата во мојата организација.					
Задоволство од повратни информации					
1. Информации за последици од лошо извршување на работата.					
2. Информации за тоа колку придонесуваме за заеднички успех.					
3. Информации за тоа колку мојата работа се цени внатре во организацијата.					
4. Повратни информации за тоа како ја извршувам својата работа.					
Задоволство од хоризонтална комуникација					
1. Достапност на колегата.					
2. Колку успешно комуницирам со членовите на својот тим.					
3. Резултати од комуникација со колегите.					
4. Подготвеност на моите колеги да прифатат критика.					
Задоволство од неформална комуникација					
1. Број на одлуки кои се донесуваат на основа на неформална комуникација.					
2. Количина на трачеви /оговарања во организацијата.					
3. Количина на време кое го поминувам во неформална комуникација.					
4. Корисност на информациите пренесени по пат на неформална комуникација.					
Задоволство од комуникациската клима					
1. Колку комуникацијата во организацијата помага да се чувствувате како нејзин важен дел.					
2. Колку комуникацијата во организацијата помага да се идентификувате со неа.					
3. Колку комуникацијата во организацијата ги промовира организациските вредности?					
4. Колку организацијата поттикнува комуникацијата за остварување на организациските цели?					
Задоволство од комуникација на состаноци					
1. Колку добро се организирани состаноците на кои учествувате?					
2. Корисност од информациите добиени на состанокот.					
3. Добивање на информации важни за извршување на работата на време.					
4. Траење на состанокот.					

Упатство: Одберете 1 (еден) понуден одговор на тој начин што ќе ставите знак X внатре во квадратот на одговорот кој се однесува за Вас.

1. Од вашето работно место и се поврзано со него (услови, плата, барања, стрес,...) Вие сте:

- Многу незадоволни и постојано размислувате да си заминете на друго место
- Прилично незадоволни и размислувате за заминување на друго место
- И задоволни и незадоволни и не знаете дали би заминале ако имате друга можност
- Прилично задоволни и не помислувате на заминување од организацијата
- Многу задоволни и не помислувате на заминување од организацијата

2. За извршување на задачата во рамките на Вашето работно време трошите:

- Многу помалку време отколку што треба
- Помалку време отколку што треба
- И така и така
- Повеќе време отколку што треба
- Многу повеќе време отколку што треба

3. За извршување на својата работа обично:

- Не успевам да ги извршам зададените задачи
- Поголемиот дел не успевам да го завршам
- Некогаш успевам, а некогаш не успевам да ги извршам сите зададени задачи
- Скоро секогаш успевате да ги извршите зададените задачи
- Секогаш успевам да ги извршам зададените задачи

4. Својата работа, со оглед на правилата и нормите, ја извршувам:

- Прилично неквалитетно
- Помалку квалитетно
- Некогаш доста квалитетно, некогаш помалку квалитетно
- Доста квалитетно
- Прилично квалитетно

5. Задоволството на оние кои ги користат исходите од Вашата работа (соработници, клиенти, претпоставени, колеги) е:

- Многу мало
- Мало
- Средно
- Големо
- Прилично големо

6. Работата која ми е доделена, со оглед на околината и барањата, ја извршувам:

- Минимално искористувајќи го својот потенцијал и компетенции
- Во помала мера искористувајќи го својот потенцијал и компетенции
- Средно искористувајќи го својот потенцијал и компетенции
- Во поголема мера искористувајќи го својот потенцијал и компетенции
- Потполно искористувајќи го својот потенцијал и компетенции

7. Во извршување на својата работа, работам:

- Со прилично многу грешки
- Со повеќе грешки
- Со нормален број грешки
- Со малку грешки
- Готово без грешки

8. Генерално гледано, со оглед на барањата, околината, достапните ресурси (пари, услови), извршувањето на работата во Вашата организација се извршува:

- Многу лошо
- Лошо
- Средно
- Добро
- Прилично добро

9. Кога себе би се споредиле со останатите колеги соработници, особено со оние кои вршат работа слична на Вашата, Вие својата работа ја извршувате:

- Значајно полошо од повеќето
- Полошо од повеќето
- На исто ниво како и сите останати
- Подобро од повеќето
- Значајно подобро од повеќето

11. Колку често комуницирате со претпоставените?

- Не комуницирам
- Кога имам проблем
- Еднаш месечно
- Еднаш неделно
- Секојдневно

10. Што по Вас е најголема препрека во интерната комуникација во Вашата организација?

- Шум (грешки) во комуникацијата
- Недоволен проток на информации
- Незаинтересираност и немотивираност на вработените
- Лоша комуникација надредени-подредени
- Презаситеност со информации

11. Каков е односот на претпоставените кон вас?

- комплициран
- различен
- пријателски
- колегијален
- професионален

12. Кој метод на комуникација го преферираат претпоставените?

- со навреди
- со наредби
- со барање/молба
- со мотивација
- со разговор

13. Колкаво е задоволството на претпоставените од Вашата комуникација со нив?

- Многу мало
- Мало
- Средно
- Големо
- Многу големо

Ви благодарам на соработката!