

УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ – СКОПЈЕ  
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ  
МЕНАЏМЕНТ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО  
ОПШТЕСТВЕНИТЕ ДЕЈНОСТИ

---

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

НА ТЕМА:

***ОРГАНИЗАЦИСКА КОМУНИКАЦИЈА ВО  
УСЛОВИ НА ПРОМЕНИ ВО СЕКТОРОТ ЗА  
ИНФОРМАТИЧКИ ТЕХНОЛОГИИ***

Студија на случај – Матрикс глобал

Студент:

Лидија Величковска

Ментор:

Проф. д-р Милева Ѓуровска

Скопје, октомври 2013

---

## Содржина

1	ВОВЕД.....	4
2	ПОИМ ЗА ОРГАНИЗАЦИСКА ПРОМЕНА.....	8
2.1	Процес на организациската промена и клучните фактори за успех.....	8
2.2	Успешна организациска промена.....	8
2.3	Организациски бариери кон промената.....	9
2.4	Надворешни и внатрешни сили на промената.....	12
2.5	Планиран и новонастанат (итен) пристап кон промена.....	13
2.6	Процесот на промени и неговите клучни фактори за успех.....	14
2.7	Луѓето и промената.....	16
3	ПОИМ ЗА КОМУНИКАЦИЈА.....	19
3.1	Организациска комуникација.....	21
3.2	Организациска промена и комуникациска стратегија.....	24
4	ВНАТРЕШНА КОМУНИКАЦИЈА.....	29
4.1	Употребата на внатрешната комуникација.....	30
4.2	Ефективна внатрешна комуникација.....	31
4.3	Менаџментот и внатрешната комуникација.....	36
4.4	Вработените и внатрешната комуникација.....	37
4.5	Комуникациски модел.....	42
5	НАДВОРЕШНА КОМУНИКАЦИЈА.....	45
5.1	Надворешната комуникација и промената.....	46
5.2	Комуникација со клиентите.....	47
5.3	Надворешната комуникација во корелација со внатрешната комуникација.....	49
6	ОРГАНИЗАЦИСКА КОМУНИКАЦИЈА ВО УСЛОВИ НА ПРОМЕНИ ВО МАТРИКС ГЛОБАЛ.....	53
6.1.	Употребата на комуникацијата во компанијата.....	57
7	ВНАТРЕШНА КОМУНИКАЦИЈА ВО МАТРИКС ГЛОБАЛ.....	58
7.1	Разбирањето на промената и нејзиното комуницирање.....	60
7.2	Тимската работа во Матрикс глобал.....	61
8	СПЕЦИФИЧНИОТ ОДНОС НА МАТРИКС ГЛОБАЛ СО СВОИТЕ КЛИЕНТИ.....	61

8.1 Ефективна надворешна комуникација на Матрикс глобал.....	63
9 МЕТОДОЛОГИЈА.....	64
10 АНАЛИЗА НА СТУДИЈАТА НА СЛУЧАЈ МАТРИКС ГЛОБАЛ.....	71
11 ЗАКЛУЧОЦИ И ИМПЛИКАЦИИ.....	74
11.1 Како може да се опише употребата на комуникацијата во организацијата во услови на промени?.....	75
11.2 Како може да се опише ефективната внатрешна комуникација во организацијата во услови на промени?.....	77
11.3 Како може да се опише ефективната надворешна комуникација во организацијата во услови на промени?.....	80
11.4 ИМПЛИКАЦИИ.....	81
11.4.1 Импликации за менаџерите .....	81
11.4.2 Импликации за теоријата .....	82
11.4.3 Импликации за идните истражувања .....	82
БИБЛИОГРАФИЈА.....	84
АНЕКС А.....	89

## 1 ВОВЕД

Иновациите на менаџерите, структурните промени и реструктурирањето на секторските единици се препознаваат од страна на компаниите како неопходни организациски промени важни за стекнување на конкурентска предност со цел да се преживее во силно конкурентската бизнис-средина (Denton, 1996). Сепак многу е важно да се истражат не само процесите и крајните бизнис-резултати од организациската промена, туку и психолошкиот аспект на промената врз вработените, бидејќи е забележано дека помагајќи им на вработените да поминат низ процесот на промена е многу важно за успехот на организацијата (Betchtel and Squires, 2001). Незадоволството од лошото прилагодување кон промената често се одразува како на поединечно така и на организациско ниво. Ова незадоволство често е во вид на фрустрација, несигурност, намалена продуктивност и слаб однос меѓу менаџментот и вработените (Burke, 2002). Од друга страна пак, организациската промена може да има и позитивни ефекти. Имено, кога вработените позитивно ја оценуваат промената во нивната организација, тие покажуваат задоволство од работата и психолошки не се оптоварени со стрес (Jimmieson, 2004). Во денешната турбулентна средина на организации, промената стана синоним за стандардните бизнис-практики. Тоа значи дека на долгорочните организациски цели треба да се работи на дневна основа т.е. секојдневно да се внимава на нивното исполнување. Без разлика на големината или типот на организацијата, на прашањето дали промената е неопходна, одговорот како никогаш досега не бил појасен, и сите индикации укажуваат дека таа ќе биде од критично значење за иднината на организацијата доколку таа сака да опстане или да остане конкурентна. Да се прави бизнис и да се управува со промената е тоа што ја прави успешната комуникација неопходен фактор за создавање заедничко разбирање за тоа што организацијата се обидува да постигне на пазарот. Добрата комуникациска практика треба да биде во срцето на секој успешен бизнис. Комуникацијата врши две неопходни функции во организацијата: ја испорачува потребната

информација до вработените со цел тие да ја завршат дадената задача/работа, а исто така ја гради и врската на доверба и посветеност во организацијата. Без неа, вработените би завршиле работејќи без јасни насоки, неодредени цели и мали можности за подобрување на работата. Моралот на вработените опаѓа кога комуникацијата е неодредена, нефокусирана, кога недостигаат најбитните детали од информацијата и кога не дозволува искрен двонасочен дијалог. Ефикасната комуникација е дефинирана како многу важна во успешното спроведување на промената, бидејќи се користи како алатка за најава, објаснување или за подготовка на луѓето за промена, а со тоа ги подготвува луѓето за позитивниот или негативниот ефект од внесената промена. Лидерите и менаџерите мора да се подготвени да ја „зборуваат промената“. Последиците од слабата комуникација влијаат и врз корисниците. Тие многу лесно може да ги напуштат услугите од организацијата и да заминат во друга.

Целта на оваа студија на случај е да прикаже подобро разбирање за употребата на комуникацијата во организацијата во услови на промени. Тука се истражува, опишува и се обидува да се објасни како комуникацијата, вклучително и внатрешната и надворешната комуникација се користат во организацијата кога настануваат промени во неа. Спроведена е студија на случај во компанијата Матрикс глобал во Скопје врз основа на интервју лице в лице.

Главните наоди кои се однесуваат на комуникацијата, вклучително внатрешната и надворешната комуникација се дека компанијата користи неколку медиуми кога комуницира, со цел го засили помнењето на пренесената порака кај луѓето. Добрата внатрешна комуникација не значи дека сите лица во организацијата ја разбираат потребата од промена. Употребата на посебна комуникациска стратегија не се користи секогаш, ниту пак е неопходна за организацијата која беше истражувана. Важно е за компанијата да се совпаднат внатрешните процеси со надворешната средина, а ресурсите кои се ставаат на комуникацијата не секогаш претставуваат трошок.

Појавата на глобализацијата, технолошките иновации, промените во владините регулативи и закони, политичките настани и карактеристиките на работната

сила се најчестите поттикнувачи за појавата на потребата од промени во организацијата. Промената е неопходна за опстанокот на бизнисот и неговиот раст. Со други зборови, промената значи редизајнирање на бизнис-процесите, подобрување на продуктите на компанијата и/или услугите, како и промена на организациската структура и/или култура која пак, од друга страна, е неопходна за подобра перформанса на самата организација. (Pfeffer, 1994).

Франческо и Голд (Francesco and Gold, 1998) ја дефинираат организациската промена како реструктурирање на компонентите на организацијата со цел да се зголеми нејзината ефикасност и ефективност. Промената може да се појави на ниво на поединец, група или организациска структура. Организациите претставуваат еден цел систем, и поради тоа промената во една област може да има влијание врз друга област во организацијата (Francesco and Gold, 1998).

Мак Намара (McNamara, 1999) вели дека концептот на организациска промена, кога станува збор за големи организациски промени, може да вклучуваат промени во мисијата, реструктурирањето, внесување нови технологии, здружувања, нови големи партнерства, нови програми, реинженерство и слично. Уште повеќе што Смит (Smith, 2003) ја дефинира организациската промена како процес кој настанува преку ширењето на бизнисот, развивањето нова стратегија, внесување нов компјутерски систем, промени во технологијата, реструктурирање во организацијата, промени во културата на организацијата и реинженерство. Имено, организацијата којашто учи, применува систематски метод за одговор на промените и нивно ефикасно канализирање (Church, Siegal, Javitch, Waclawski and Burke, 1996).

Без разлика на големината или типот на организацијата, поимот промена е неопходен во една организација, и сите практики укажуваат дека таа е од големо значење за иднината на организацијата доколку таа сака да опстане или да остане конкурентна (Muir, 1995). Стратегиската организациска промена треба да биде поддржана од веќепостоечката иницијатива која доаѓа од горе кон долу во организацијата, и таа треба да изврши силно влијание во процесот на внесување на промената. Примерите за стратегиска организациска промена

вклучуваат организациска трансформација од масовно производство до усвојување на напредни технологии на производство и имплементација на нови системи за управување (Appelbaum et al., 1998). Чурч (Church, 1996) изјавува дека промената во технологијата, во пазарот, во информациските системи, глобалната економија, социјалните вредности, демографијата на работната сила и политичката средина имаат значаен ефект врз процесите, производите и услугите кои се даваат, и сите тие заедно ја провоцираат организациската промена. Исто така, смената на нов извршен директор може да предизвика големи организациски промени доколку неговата/нејзината личност и карактер влијаат врз целата организација (McNamara, 1999).

Стратегиската организациска промена може да доаѓа или од надворешната средина или од самата организација. Често, меѓу најважните и највлијателните сили на организациската промена се појавата на нови конкуренти, иновации во технологијата, ново лидерство во компанијата и развивањето на нови ставови кон работата. Треба да се напомене дека директната промена е намерна и свесно иницирана, таа е управувана и исто така оценувана (Appelbaum et.al., 1998).

Според Чурч (Church, 1996), најголемиот дел од иницијативите за подобрување на работата кои се преземаат од страна на организациите, дури и кога се со најдобри намери, често имаат многу мало влијание. Ваквиот несупех може да се поврзе со разни фактори како: слаба визија и посветеност од страна на менаџментот, намалена интеграција со останатите системи и процеси во организацијата и слабо остварливи планови за нивно спроведување. Со други зборови, додека организациската промена претставува искуство за сите вработени, знаењето и свесноста за многу други важни прашања поврзани со промената често резултира со незнаење токму од оние кои се одговорни за целиот процес на промена, а тоа е менаџментот којшто треба да има главна улога во овој процес.

Доколку организациите искуват поголем успех во текот на нивните развојни фази, менаџерите треба да имаат подобра рамка на размислување кога станува

збор за промената и разбирањето на клучните прашања кои се поврзани со управувањето со промената (ibid).

## **2 ПОИМ ЗА ОРГАНИЗАЦИСКА ПРОМЕНА**

### **2.1 Процес на организациската промена и клучните фактори за успех**

Покрај фактот дека повеќето организации денеска поминуваат низ значајни промени, малку е забележано како се појавил процесот на промена. Постои отсуство на квантитативни методи или техники за да им помогнат на организациите да измерат колку добро ја испланирале, ја спровеле и ја одржале промената (Church et al., 1996).

Според Кларк и Мантон (Clark and Manton, 1997) развиен е модел за промена кој има за цел да им помогне на организациите поефикасно да управуваат со промената. Според нив, моделот ги комбинира клучните фактори за успех на процесот на промена. Имено, клучните фактори за успех се:

- посветеност,
- социјални и културни прашања,
- комуникација, алатки и методологија и интеракција.

Овие клучни фактори треба да добијат на приоритет, бидејќи тие силно ја движат организацијата и во неа продуцираат успешна промена. Сепак, многу компании имаат тенденција да се фокусираат само на процесите на промена, а не на клучните фактори на успех кои стојат зад неа (Clarke and Manton, 1997).

### **2.2 Успешна организациска промена**

Да се создаде и потоа да се одржува успехот на организацијата со помош на различни фактори кои се однесуваат на процесот на промена е многу потешко денес, отколку што беше пред десет години. Светот постојано расте и станува многу комплексен, што резултира со сè поголема независност на светските економии. Истовремено, како резултат на информатичката експлозија и комуникација светот стана подинамичен. Оваа динамика и комплексност не им дозволува на организациите да останат стабилни подолго време. Постојаната

промена која се случува во надворешната средина бара постојана промена и внатре во компанијата. Успехот е одреден од тоа колку добро организацијата ги прилагодува сите нејзини материјални и нематеријални добра, со цел тие да бидат во чекор со опкружувањето околу неа.

Колку е постара и поголема организацијата, толку е потешко за неа да ја усвои и спроведе промената. Со текот на времето, организацијата станува ригидна. За работите да бидат уште полоши, ако организацијата била успешна во минатото, менаџерите на организацијата може да паднат во замка на погрешна претпоставка. Ова е многу чест феномен и се појавува кога менаџерите прават погрешни претпоставки во однос на она дека тоа што функционираше како успешно во минатото, ќе биде успешно и во иднината (Zeffane, 1996).

### **2.3 Организационски бариери кон промената**

Според Пост и Алтман (Post and Altman, 1994), постојат два типа бариери кон промената:

- 1) индустриски бариери кои ги одразуваат елементите на бизнис-активностите во кои влегува компанијата,
- 2) организациските бариери кои не претставуваат посебни проблеми од околината, но кои ја погодуваат способноста на компанијата да излезе на крај со која било форма на промена.

Индустриските бариери вклучуваат технички информации, капитални трошоци и конфигурација на сегашните операции, конкурентски притисок и индустриски односи. Организационските бариери вклучуваат фактори како што се: ставови на вработените, слаба комуникација, стари практики и неадекватно лидерство на топ менаџментот (ibid).

Муир (Muir, 1995) изјавува дека порано организациските бариери се гледале како еден вид товар, бидејќи во денови на економска ограниченост, промените биле перципирани како негативно влијание врз работните односи или како наметнување дополнителен товар. Вработените може да бидат погодени од промената, на пример, во однос на бројот на персонал, начинот на кој ќе биде

организирана работата, алатките кои ќе се користат, како и целокупната работна содржина.

Со други зборови, реорганизацијата може да резултира со нови задолженија за вработениот. Од таа причина, клучните зборови за да се управува со промената на добар начин се консултација и комуникација со вработените.

Во многу организации постои страв од промени. Таквата ситуација може да се очекува само кога промената значи намалување на бројот на вработените или нивно отпуштање. Во таков случај, добрата комуникација и консултација со вработените треба да даде образложение зошто настанува таквата ситуација на промени. Иако можеби тоа не ја прави одлуката на менаџментот за промена поприфатлива за луѓето за кои се однесува таа, сепак, со комуницирањето со вработените се започнува еден процес на меѓусебно разбирање, кое пак, може да доведе до решенија кои ќе ја подобрат ситуацијата (ibid).

Промената може да се дефинира како промена на постоечките работни рутини и стратегии кои влијаат врз целата организација (Herold and Fedor, 2008). Таа исто така може да се дефинира и како „процес на постојано обновување на организациската насока, структура и способност да даваат услуги за потребите на внатрешните и надворешните корисници“ (Morgan and Brightman, 2001).

Промената претставува еден вид организациска стратегија со која се постигнува поголема цел. Често организациската промена е провоцирана од одредени големи надворешни движечки сили, како што се: значителни намалувања на фондовите, нови клиенти/пазари или потреба од драматично зголемување на продуктивноста/услугите. Обично организациите преземаат широки организациски промени со цел да преминат на едно поразлично ниво во животниот циклус на организацијата, на пример, од високореактивна претприемничка организација кон организација со постабилен и попланиран развој.

Широка организациска промена е тешка за постигнување, бидејќи постои силен отпор кон промените. Луѓето се плашат од непознатото и не ја разбираат

потребата од промена. Широката организациска промена често оди против вредностите кои цврсто се чуваат меѓу членовите во организацијата, а тоа е дека промената оди против нивните верувања за тоа како треба да бидат направени работите. Оттука, важно е да се земе предвид промената во организациската култура, вклучително и промените во вредностите и верувањата на членовите (McNamara, 1999).

Според Бурк (Burke, 2002), промената претставува карактеристика на организацискиот живот, како на оперативно така и на стратегиско ниво. Оттука не треба да постои дилема во однос на тоа колку е важно една организација да има способност да идентификува каде во иднина треба да биде и како треба да управува со промената со цел да ја оствари замислената иднина. Поради тоа, организациската промена не може да биде одделена од организациската стратегија или обратно (Burnes, 2004).

Гуимарес и Армстронг (Guimaraes and Armstrong, 1998) велат дека е полесно да се убедат поединците за потребата за промени, бидејќи промената се појавува во однесувањето на вработените, нивните вредности или во рамките на нивната работа во организацијата.

Робинс (Robbins, 1994) изјавува дека доколку не постои промена, работата на менаџерите би била многу лесна. Тој ова го објаснува со фактот дека во таквиот случај планирањето би било без никакви проблеми, бидејќи утрешнината не би била поразлична од денешницата. Според него, тоа значи дека средината би била ослободена од несигурности, при што нема да постои потреба за адаптирање и сите организации би биле цврсто структурирани, на пример, конкурентите не би нуделе нови продукти или услуги ако корисниците немаат нови барања и ако владините регулативи никогаш не се менуваат, или пак, ако потребите на вработените не се менуваат. Оттука, справувањето со промената е интегрален дел од секоја менаџерска работа (ibid).

## **2.4 Надворешни и внатрешни сили на промената**

### ***Надворешни сили на промената***

Надворешните сили кои ја создаваат потребата за промена доаѓаат од различни извори. Моменталниот пазар може да биде еден од одлучувачките фактори во зависност од конкуренцијата на пазарот. Уште една надворешна сила која треба да се земе предвид се владините закони и регулативи кои често се предмет на промена. Технологиите исто така ја создаваат потребата од промена. Развојот на техничка опрема создаде значаен економски раст за некои компании. Уште повеќе што во некои индустрии се случуваат драматични промени како што е замена на човечкиот фактор со технолошки напредни машини или работи. Флукуациите во пазарот на труд ги притиска менаџерите да иницираат промени (Robbins, 1994). Кулминацијата на овие сили во надворешната средина се често поразителни за оние организации кои се неподготвени или не се способни да одговорат на промената, која најчесто е многу динамична, непредвидлива и тешка (Church et al., 1996).

### ***Внатрешни сили на промената***

Внатрешните сили исто така може да бидат одлучувачки фактор дали компанијата или организацијата треба да се менува или не. Овие сили примарно потекнуваат од внатрешните операции на организацијата или од влијанието на надворешните промени. Кога организациската стратегија се рedefинира или менува од страна на менаџментот, можни се многубројни промени. Истовремено работната сила на организацијата се менува во однос на возраста, образованието и полот, а можеби ќе постои и потреба од реструктурирање на работните места во организацијата со цел да се задржат помладите и поамбициозни вработени кога има зголемен број постари извршители. Уште повеќе, воведувањето нова опрема претставува уште една внатрешна сила за промена. Ова прашање може да резултира во редизајнирање на работните места или обука на вработените. Ставовите на вработените исто така може да водат кон промена во политиките и практиките на менаџментот (Robbins, 1994).

Според Де Вит (DeWitt, 2004), успешното спроведување на промената бара и внимателно дизајнирана стратегија, спроведена со целосно разбирање на организациската култура и нејзините клучни играчи. Сепак, менувањето на работењето на една организација е тежок процес. Корпорациите може да потрошат многу пари за нов софтвер, да ги редизајнираат своите бизнис-процеси и да понудат обука, но ова нема да го гарантира успехот на промената. Технологиите може да се менуваат, но обично организациите остануваат исти (ibid). Поради тоа, планот за комуникација мора да биде врзан со целокупниот план за промена во организацијата. Секоја комуникација треба ги опфати следниве компоненти:

- Стратегијата – што и зошто ја спроведуваме промената?
- Тактика – како ја спроведуваме промената?
- Личниот аспект – што од тоа има за мене? (Bechtel and Squires, 2001).

## **2.5 Планиран и новонастанат (итен) пристап кон промена**

Според Корам и Бурнс (Coram and Burnes, 2001), управувањето со организациската промена може да има две форми, планиран и новонастанат (итен) пристап. Планираниот и итен пристап кон промени се фокусира на различни аспекти на организацијата и тие се применливи за различни ситуации.

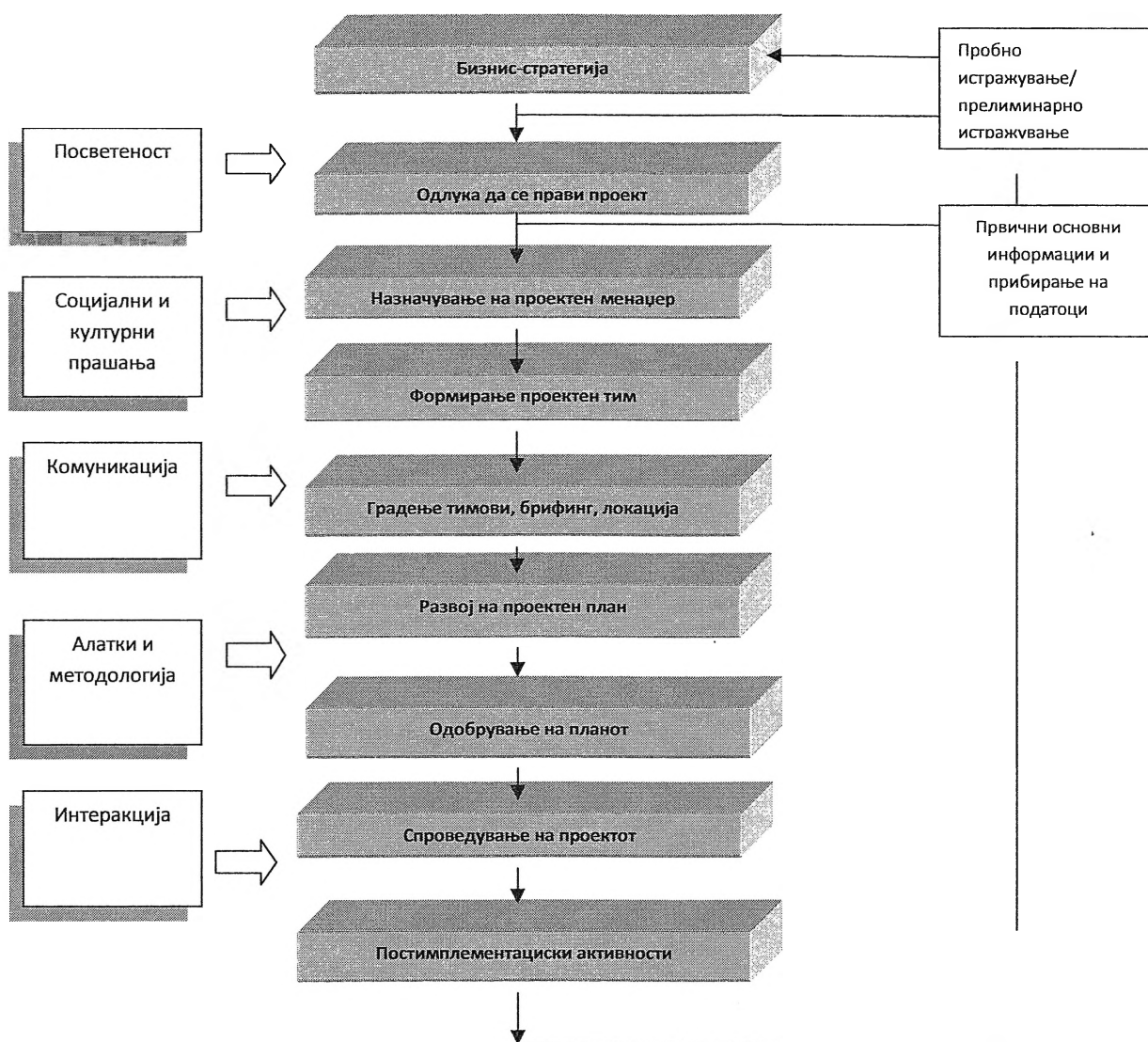
Планираниот пристап примарно има за цел да ја подобри групната ефективност, намерата е да се има ориентација одгоре кон долу и најмногу одговара за стабилна средина. Оттука овој пристап е повторувачки, цикличен процес кој вклучува процена, акција и евалуација. Тоа е пристап со кој еднаш внесената промена треба да биде самоодржлива. Целта на планираната промена е да се подобри ефективноста на човечката страна на организацијата чиј фокус е насочен кон перформансите на групите и тимовите. Кај планираната промена централно место зазема природата на здружените напори за воведување промена и тоа од страна на организацијата, менаџерите и примателите на промената. Сите тие на заеднички начин го дијагностицираат организацискиот проблем и здружено ги планираат и дизајнираат конкретните промени.

Итниот пристап има за цел да се фокусира на организациската трансформација преку континуирана промена и се чини дека е посоодветен за организации во турбулентна средина.

Сепак, и покрај слабите и силни страни на планираниот и итниот пристап, тие стануваат применливи за одредена ситуација. Земени заедно, двата пристапа не го покриваат широкиот спектар на настани кои носат промени со кои организацијата може да се соочи. Сепак, не постои „еден најдобар начин“ за да се управува со промената. Само поради тоа што одреден пристап се чини соодветен и функционален во одредено време, не значи дека ќе функционира во сите ситуации и во секое време (Coram and Burnes, 2001). Поради тоа, успешната промена не зависи од некој конкретен пристап за промена или пак стил на менаџмент, таа повеќе зависи од можноста организацијата да ја препознае потребата од промена и да работи проактивно со цел да постигне компатибилност меѓу средината, организациската состојба, стилот на менаџментот и усвоениот пристап за промена (Salauro and Burnes, 1998).

## **2.6 Процесот на промени и неговите клучни фактори за успех**

Според Кларк и Мантон (Clarke and Manton, 1997) постојат дводимензионални матрици кои ги комбинираат клучните фактори за успех со процесот на промени и на тој начин ја формираат основата на алатките за промена (види Слика 1.1). Со цел да се спроведе успешна промена, клучните фактори на успех се: практиките, активностите и методите. Уште повеќе што овие фактори треба да уживаат приоритет, бидејќи тие се силни двигатели на перформансата. Сепак, многу компании имаат тенденција да се фокусираат на процесот на промена, а не на клучните фактори за успех кои стојат зад неа. Други клучни фактори за успех се и посветеноста, социјалната и културната димензија, комуникацијата, алатките и методологијата, и накрај интеракцијата (ibid).



Слика 1.1: Процес на промени и неговите клучни фактори за успех

Извор: Адаптирано од Кларк и Мантон, 1997, стр. 249

Посветеноста вклучува реорганизирање на промената како интегрален дел од бизнис-стратегијата, зајакнување на сопственоста преку организацијата. Социјалната и културната промена најмногу е засегната кај „човечкиот“ елемент на промена. Тоа се прашања кои вклучуваат перцепција на однесувањето и ставовите на луѓето кон сите аспекти на промената.

*Комуникацијата* ги вклучува сите прашања поврзани со внатрешната и надворешната комуникација. Таа вклучува време, методи за комуникација и содржина на пораката.

*Алатките и методологијата* се однесуваат на употребата на методологијата на управувањето со проектот, перформансата и мерењата на процесот. *Интеракцијата* се однесува на методите кои се во употреба за справување со интеракциите во рамките на организацијата како што е на пример балансот меѓу нормалните операции и другите промени во организацијата (Clarke and Manton, 1997).

## **2.7 Луѓето и промената**

Според Чурч (Church, 1996), важно е да се препознае и придонесот на организациската култура и нејзиното вклучување во развивањето на посветени вработени, потребата да се извлече на површина нивното незадоволство и да им се објасни посакуваната иднина. Многу важно е да се земат предвид областите поврзани со природата на промената и нејзиниот ефект врз луѓето, а тоа е важноста за отворена комуникација, намалувањето на отпорот и изнаоѓањето позитивна енергија кај луѓето при воведувањето на промената (ibid). Се смета дека вработените играат главна улога во успехот или неуспехот од промената во нивната организација. Сепак, вработените често избегнуваат да се посветат на организациската промена, бидејќи тие го чувствуваат тоа како нарушување на нивните рутини и социјални односи кои претходно се темелеле на завршувањето на важните работни задачи (Beer, Eisenstat and Spector, 1990). Тие, исто така, може да искушат и зголемен обрт на работа како резултат на задавање нови работни задачи како дополнување на претходно постоечките, како и потребата да се адаптираат на нови работни односи (Hobfoll, 2001).

Дент и Голдберг (Dent and Goldberg, 1999) велат дека луѓето не даваат отпор на самата промена, туку на претпоставените последици или очекуваните ефекти кои би ги донесла промената, како на пример, промена на статусот, помала плата или нарушен комфорт. Друг ефект од промената би бил и загуба на

контролата. Луѓето може да даваат отпор поради стравот дека ќе треба да работат повеќе, а за тоа да бидат помалку платени (Klein, 1984).

Отпорот на вработените кон промената опфаќа три димензии, имено емоционални (афективни), когнитивни и бихејвиорални. (Piderit, 2000). Емоционалниот отпор се однесува на чувствата на поединецот (на пример, лутина, вознемиреност) во врска со промената. Негативните чувства ќе предизвикаат уште поафективен отпор кон промената. Когнитивниот отпор се однесува на размислувањата околу промената (на пример, Дали промената е навистина потребна? Дали ќе имам корист од неа?). Бихејвиоралниот отпор вклучува активности или намери кои се резултат на промената (на пример, жалење во врска со промената, обид да се убедат другите дека промената е лоша) (Oreg, 2006). Ова се три димензии на отпор кои вработените може да ги имаат кон организациската промена (погледни ја табелата подолу).

**ЦИКЛУС НА ПРОМЕНИ** - *Како може да реагираат луѓето на притисокот кој се создава од организациската промена*

Фаза 1: О, не!	Фаза 2: ТИЕ треба	Фаза 3: Раскрстување со минатото	Фаза 4: Ајде да видиме	Фаза 5: Доаѓам!
----------------	-------------------	----------------------------------------	---------------------------	--------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Изобилство на гласини</li> <li>• Малку фактички информации</li> <li>• Вреднување на моменталното работно место и вештини</li> <li>• Оспорување на потребата од промена</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Главата во песок – не е вистина</li> <li>• Веќе сме преоптоварени – нема доволно персонал</li> <li>• Обид да се помириме со промената</li> <li>• Одбранбен став кон сопствените вештини</li> <li>• Одбранбен став кон сопственото работно место</li> <li>• Промените не се во согласност со личните вредности – не дојдов на ова работно место да го работам ова</li> <li>• Вознемиреност или лутина</li> <li>• Депресија</li> <li>• Зголемено отсуство од работа</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Страв од губење/промена на работното место</li> <li>• Потребни се нови вештини – дали ќе можам да одговорам?</li> <li>• Атак на автономијата?</li> <li>• Дали сакам да бидат дел од ова?</li> <li>• Постепено одмерување на бараните промени</li> <li>• Започнување на гледање кон напред</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Започнување со адаптирање на новата состојба</li> <li>• Испробување на нови начини на работа</li> <li>• Фрустрација/гнев при обидот да се имплементира и да се работи со новите системи/пристапи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Прифаќање на она што треба да се направи и напредување</li> <li>• Се формира нова карта – промените почнуваат да добиваат смисла</li> <li>• Се гледа одреден ефект во услугите</li> <li>• Има знаци на подобрување на моралот кај персоналот</li> </ul>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Адаптирано од Карнал (Carnall, C. 1990. *Managing Change in Organisations*. Prentice Hall)

### 3 ПОИМ ЗА КОМУНИКАЦИЈА

Терминот комуникација може да се дефинира како процес на размена на мислења со пренесување на порака преку медиуми како зборови, однесување или материјални артефакти. Комуникацијата е процес кој се користи секојдневно на работа и во слободното време. Менаџерите ја користат комуникацијата со цел да ги координираат активностите, да пренесат информација, да ги мотивираат луѓето и да ги преговараат идните планови (Deresky, 2000). Она што некои компании не го сфаќаат е дека без ефективна комуникација, промената е невозможна и целиот менаџмент е неуспешен. Вработените нема да даваат жртви, дури и ако тие се незадоволни со нивниот статус кво, сè додека не поверуваат дека е возможна корисна промена. Без уверлива и доволно силна комуникација, вработените нема да бидат убедени да го сменат своето однесување (Barrett, 2002).

Не така одамна, способноста добро да се комуницира беше гледана како „мека“ вештина која беше пожелно да се поседува, но не и непоходна. Сепак, со денешното брзо менување на бизнис-климата, оваа вештина е задолжителна за сите, од топ менаџерите до лицата кои работат на најниското ниво во организацијата.

Организациите кои не успеваат да спроведат јасни стратегии и процеси и да ги вклучат вработените во заедничките цели, имаат големи шанси да го изгубат пазарот од компании кои имаат поефикасни комуникациски практики.

Комуникацијата претставува клучен фактор за успех во услови на промени во организацијата. Ако комуникацијата е одлична за време на промените, сите во организацијата, на сите нивоа ја разбираат потребата од промена, видот на внесената промена и како сето тоа ќе влијае врз бизнисот. Од друга страна пак, ако комуникацијата е слаба, во тој случај само менаџерите ја разбираат потребата од промена и какво влијание таа ќе има врз бизнисот (Clarke and Manton, 1997).

Абрахам, Крафорд и Фишер (Abraham, Crawford and Fisher, 1999), велат дека ефективната комуникација е неопходна во сите фази во процесот на промена. Комуникацијата е потребна за да се разјасни идната состојба со зборови кои се точни и конкретни за сите учесници во сите нивоа во организацијата. Потребно е визијата на менаџментот за воведување на промени да биде ефикасно искомуницирана со вработените и потоа таа да биде пренесена во конкретни активности во организацијата. Дури и креирањето на визијата бара комуникација со значаен број вработени на сите нивоа во целата организација, со цел да се обезбеди повратна информација уште во почетната фаза на креирањето на визијата (ibid).

Лидерите и менаџерите мора да се подготвени да го „зборуваат разговорот“ т.е. тие мора да се подготвени да делуваат на начини кои се во согласност со пораката која се содржи во организациската визија на промена. Истражувањата покажуваат дека менаџерите може да бидат мошне убедливи во објаснувањето на визијата и вредностите, но нивното однесување да не се совпаѓа со реториката, и на тој начин и да ја изгубат довербата меѓу вработените. Лидерите претставуваат еден вид модел кој треба да ја нагласи вредноста на менаџерот, која пак, од друга страна, е мошне важна за процесот на промена. Сепак, однесувањето според одреден модел е само една форма на комуникација потребна за управување со промената. Менаџерите треба да смислуваат различни форми на „културна комуникација“ која вклучува интервенција преку јасна комуникација, меморандуми, слогани, како и преку индиректна комуникација како што се церемонии, приказни, логоа, херои и метафори (Abraham et al., 1999).

Ефективната комуникација треба да се управува така што во која било точка на транзиција ќе биде избегната конфузија преку испорачување на детаљна, точна и искрена порака, која ќе користи различни медиуми и која ќе има влијание врз луѓето (Abraham et al., 1999).

Постојат два типа комуникација: надворешна наспроти внатрешна комуникација. Двете се неопходни во процесот на промени. Според Кичен и Дали (Kitchen and

Daly, 2002), комуникацијата се смета за многу важна во спроведувањето на промената бидејќи се користи како алатка за објаснување или за подготовка на луѓето за промена и за нивна подготовка за негативниот или позитивниот ефект од претстојната промена. Сепак, прашањето на внатрешната комуникација исто така може да го зголеми разбирањето за промената како и да ја намали конфузијата и одбивноста од неа. Кичен и Дали (Kitchen and Daly, 2002) одат и понатаму велејќи дека „Внатрешната комуникација е катализатор, ако не и клучот за успешноста и ефикасноста на организацијата“.

Во изминатите две децении голем дел од компаниите во раст развија и сериозно го подобрија својот пристап во комуникацијата со надворешните соработници во случај на организациска промена.

Сепак, сè уште многу компании или не сфатиле или не успеале да делуваат врз фактот дека ефективната комуникација со вработените исто така е важна за управувањето со кризите во бизнисот. Внатрешните кризи треба да се комуницираат преку воспоставените комуникациски канали, со цел да се управува конкретно кризно сценарио. Кој било метод на внатрешна комуникација да го одбере компанијата, правилото е дека колку се подобро информирани вработените, толку подоверливо ќе се чувствуваат (Kitchen and Daly, 2002).

### **3.1 Организациска комуникација**

Клеин (Klein, 1996) вели дека постојат неколку принципи на комуникација кои заедно може да ја формираат комуникациската стратегија. Овие принципи се прикажани подолу во Табела 3.1. Имено, повторувањето на пораката поврзана со можноста за нејзино меморирање, и употребата на неколку медиуми е поефективно отколку употребата на само еден медиум. Комуникацијата *лице в лице* е префериран медиум, хоризонталната хиерархија е нејефективниот организациски комуникациски канал, директната супервизија е очекуваниот и најефикасниот извор на организациска информација, лидерите во мислењата се ефективни менувачи на ставовите и мислењата, и накрај, личната информација

е подобро запомнета отколку апстракната, непознатата или генералната информација (ibid).

Табела 3.1 – Комуникациски принципи

1. Повторување на пораки и медиуми
2. Комуникација лице в лице
3. Хоризонтален авторитет
4. Супервизорот е клучниот комуникатор
5. Употребата на лидерите на мислења
6. Лични релевантни информации

Извор: Адаптирано од Клеин, 1996

### **Повторување на пораки и употреба на повеќе медиуми**

Повторувањето на пораката преку повеќе од еден медиум ја зголемува меморијата кај луѓето во однос на пораката. Менаџментот може да ја испрати својата порака еднаш или можеби двапати, најчесто преку пишан медиум. Но тогаш, кога вработените се жалат дека не ја добиле информацијата, им се вели „Ви испративме порака“. Фактот дека пораката не била ниту примена ниту пак разбрана, секогаш се префрла на примачот дека „не ја разбрал“, а никогаш на испраќачот (Klein, 1996).

### **Комуникација лице в лице**

Комуникацијата лице в лице има поголемо влијание отколку кој било самостоен медиум. Оваа двонасочна комуникација ја поттикнува вклученоста на вработените во процесот на промена и, исто така, ги разјаснува недоразбирањата со што ја зголемува можноста испраќачот и примачот меѓусебно да се разберат. Ова е најдобриот начин правилно да се искористи

повратната информација меѓу двете страни со цел веднаш да се коригираат недостатоците во процесот на комуникација. Една од главните предности на комуникацијата лице в лице е способноста на учесниците да ги забележат и невербалните знаци во текот на меѓусебната интеракција. Ова ја збогатува интерпретацијата на пораката, а исто така овој тип комуникација го вклучува и емоционалниот аспект кој инаку би можел да биде скриен. Уште повеќе комуникацијата лице в лице во поширок контекст може да биде моќна сила која ќе послужи во корист на една успешна промена. Таа му дава на оној кој комуницира можност да капитализира врз основа на различните перспективи, ставови и интерпретации на добиените објаснувања во однос на пораката (Klein, 1996).

### ***Хоризонтални авторитети***

Хоризонталниот (линиски) менаџмент претставува ефективен комуникациски канал, бидејќи на себе ги носи организациските „одлуки“ многу повеќе отколку самите вработени, и поради тоа има поголемо влијание врз комуникацијата. Уште повеќе што кредибилитетот на пораката директно е поврзан со статусот на изворот на пораката, и се разбира, нормално е повисок статус да имаат линиските менаџери. Во ваквите случаи употребата на авторитет не треба да се меша во процесите кои се партиципативни или основани врз консензус. Наместо тоа, авторитетот треба да го искористи своето влијание надолу низ хиерархијата во дистрибуцијата на пораката, при што секое пониско ниво во организацијата е целосно информирано и претставува еден вид „комуникациски партнер“ на раководството (Klein, 1996).

### ***Раководителот е клучниот комуникатор***

Луѓето очекуваат да слушнат важни, официјални информации од нивните непосредни раководители. Исто така се очекува тие да бидат добро информирани и да знаат точно да ја пренесат информацијата. Улогата на раководителот како последна алка во хиерархиската комуникација со вработените е многу важна, бидејќи тие се често во контакт со своите подредени, и на тој начин можат да ги применат принципите на комуникација

лице в лице. Со комплетно информирање на првото ниво на раководители во однос на промената во организацијата, се смета дека и нивните вработени се исто така добро информирани (Klein, 1996).

### ***Употребата на лидерите на мислење***

Оние кои имаат колегијален авторитет имаат и влијание врз мислењето и ставовите на другите. Оваа формација на јавно мислење е често применувана во политичките кампањи. Сепак, истото може да се примени и во организациите. Имено, неформалните лидери може да имаат моќ на формирање мислење, особено оние кои се активни во синдикатите, а не се дел од синдикалната хиерархија (Klein, 1996).

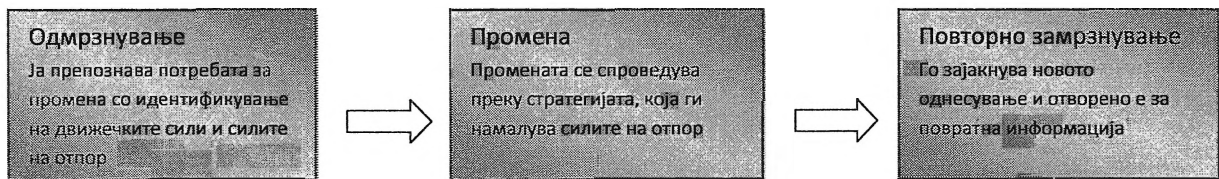
### ***Лични релевантни информации***

За да се добие ефективна комуникација со вработените, најважно е да се изврши оценување на работните стандарди, да се познаваат очекувањата од работата, да се зајакне перформансата и да се добијат технички информации поврзани со работата, со други зборови, информации кои директно имаат влијание врз работното место, т.е. тоа да биде задржано и активно да учествува во работата. Изненадувачки, но информациите кои се однесуваат за компанијата или за останатите вработени често имаат тенденција да бидат заборавени, или пак се само регистрирани на почетокот (Klein, 1996).

## **3.2 Организациска промена и комуникациска стратегија**

Според Клеин (Klein, 1996), комуникациската стратегија треба да е во согласност со главните фази на планираната промена и потребите за точна информација. Курт Левин, кој е теоретичар по организациска психологија, развил модел кој вклучува три генерални фази на промена: одмрзнување, промена или движење и повторно замрзнување (ibid). Овој модел може да се користи за да се разбере и планира промената (Слика 3.2). Тој ја користи аналогијата со коцка мраз за да го објасни процесот на промена во една организација. Коцката мраз во својата оригинална форма ја претставува моменталната состојба на организацијата. Со цел да се промени, коцката мраз

мора да се одмрзне, да се измоделира во нова форма и потоа повторно да се замрзне. Слично и организацијата, со цел да се промени во позитивна насока, прво мора да се стопат сите сили кои даваат отпор на промената и да се создаде клима на прифаќање и доверба која ќе ја зајакне или повторно замрзне новата состојба во организацијата. (Byvelts, 1997).



Слика 3.2 : Модел на промена одмрзнување/повторно замрзнување

Извор: Адаптирано од Бивелдс, 1997

Бивелдс (Byvelts, 1997) вели дека кога еднаш промената ќе биде прифатена и спроведена од група луѓе, иницијаторите на промената мора да работат со членовите и да ги нагласуваат позитивните ефекти од промената. Ако ова не се направи, групата може постепено да се врати на своите стари навики. Целиот процес на одмрзнување – промена - повторно замрзнување може да одземе многу време (ibid). Макнамара (Mcnamara, 1999) вели дека за да се одржи промената, структурата на организацијата треба да се модифицира, вклучувајќи ги и стратегиските планови, политиките и постапките. Оваа промена во структурата на организацијата обично вклучува три фази (ibid). Клеин (Klein, 1996) понатаму истакнува дека може да се направат три претпоставки за да се ограничи спроведувањето на комуникациската стратегија: промената е позитивна бидејќи е дизајнирана да се подобри организацијата; промената ќе продолжи привремено и ќе биде предмет на евалуација и модификација и ќе се држи до најдобрите практики на планирана промена. Последната претпоставка е дека промената е сеопфатна (ibid).

Фазите на организациската промена заедно со организациските цели и комуникациските потреби може да се види во Табела 3.2. Целите на промената се разликуваат од една фаза до друга. Како последица на нужната комуникација

е да се зголеми успехот од промената и да се намалат постоечките проблеми (Klein, 1996).

	Одмрзнување	Промена	Повторно замрзнување
<b>Организаци ски цели</b>	Подготовка на организацијата за промена	Започнување на процесот	Зајакнување на промената
	Предизвик за промена на статус кво на организацијата	Развој на моментумот	Споделување на слабостите и коригирање на недостатоците
<b>Комуникаци ски потреби</b>	Образложување	Евалуација на првичните напори	Правење на успешна промена
	Објаснување на прашањата, потребите	Известување на вработените за напредокот (моментални и идни ефекти)	Објавување на успехот од проемната
	Идентификување и објаснување на насоките	Справување со заблудите	Ширење на добриот збор меѓу вработените
	Идентификување и објаснување на првите нови чекори	Развивање на софистицирано знаење меѓу сите раководни	

		<i>супервизори</i> <i>Релевантно</i> <i>објаснување на</i> <i>промената</i> <i>Постојано</i> <i>информирање на</i> <i>вработените за</i> <i>бенефитот од</i> <i>промената</i>	
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

*Табела 3.2: Фази на организациска промена: Цели и комуникациски промени*  
*Извор: Адаптирано од Клеин, 1996*

### ***Комуникацијата за време на фазата на одмрзнување***

Примарната комуникациска цел на фазата на одмрзнување е да ги подготви вработените во организацијата за промената. Ова се нарекува „подготовка“ на организацијата. Ако промената е повеќе од само маргинално растечка, најверојатно отпорот ќе излезе на површина, бидејќи старите вредности и методи во оваа фаза значително ќе бидат предизвикани. Сепак, полесно е да се тргне напред ако комуникациската стратегија е внимателно испланирана, за да го пресмета и можниот отпор (Klein, 1996).

Според Кент (Kent, 2000), сознавањето на мислењата на луѓето во организацијата е добар начин да се започне со процесот на одмрзнување. Техниката на анкетирање на повратната информација ја прави организацијата свесна дека постојат проблеми, како на пример дека луѓето се вознемирени, моралот е намален или дека работниот однос и перформансата не се како што треба да бидат (ibid).

При најзначајните процеси на промена, неопходно е да се комуницираат целите на промената. Со цел да се подготви организацијата, треба да се дадат

информации за тоа што ќе се случи и зошто. Ова може да биде во форма на опис на активностите поврзани со првите чекори на промена (ibid).

За време на фазата на одмрзнување, статусот кво и оние сили кои го одржуваат овој статус кво треба да бидат изведени на површина. Првата работа која треба да се направи е да се разговара потребата за промена со давање на конкретни рационални објаснувања како што е дискрепанцата меѓу потребните резултати и моменталните резултати или пак можностите кои може да се остварат само со одредени модификации во постапките.

Оваа првична комуникација треба да дојде од лице кое е од топ менаџментот. Ако организацијата е голема, извршниот директор треба да биде тој што ќе комуницира; ако пак промената се однесува на одредена единица тогаш одговорниот менаџер за единицата треба да биде тој што ќе комуницира. Сепак наодите укажуваат дека писмената комуникација која е следена со состанок каде луѓето ќе можат да постават прашања и да дадат своја повратна информација се смета за најефикасна. Комуникацијата лице в лице е многу важна во оваа фаза (Klein, 1996).

### ***Комуникација за време на фазата на промена***

Како што се спроведуваат плановите истовремено се спроведуваат и многу организациски активности. Ако промената го следи планираниот модел на нејзино спроведување, на почетокот се експериментира, се поминува пилот-фаза и таа се тестира. Бидејќи поголемиот дел од вработените не се директно инволвирани во првичната фаза, тие можеби и не знаат што точно се случува, па постои и веројатност е да се појави несигурност и различни гласини меѓу вработените. Оттука, комуникациската стратегија за време на фазата на промена треба да има три примарни цели. Прво, да се даде точна информација за тоа што се случува на оние кои не се директно инволвирани во промената. Второ, тие кои моментално не се вклучени, треба да знаат како понатаму ќе бидат вклучени во промената; како промената ќе влијае врз нив и врз нивните улоги и одговорности. И трето, комуникациската стратегија треба да ја

пресретне која било погрешна информација која циркулира меѓу вработените, а се однесува за промената (Klein, 1996).

### ***Комуникација за време на фазата на повторно замрзнување***

Примарните организациски цели за време на фазата на повторно замрзнување вклучува градење структури и процеси кои ги поддржуваат новите начини на организација (погледни Табела 3.2). Прашањата кои се можни да произлезат се посебно важни во оваа фаза бидејќи луѓето добиваат искуство од прва рака и лично влијаат врз промената (Klein, 1996).

Протокот на информации треба да биде повеќенасочен, постојан и конкретен со цел луѓето да бидат спокојни и да имаат целосно разбирање за можните лични последици од промената независно од тоа каков е нивниот став за неа. Земајќи предвид дека организацијата има намера да ја институционализира промената, можеби неопходно би било да се создадат механизми кои ќе ги откриваат недоразбирањата што ќе се појавуваат и ќе се справуваат со нив на начин кој е лесно разбирлив за вработените. Потребите за комуникација во оваа фаза имаат за цел да дадат публицитет на успехот од промената и истото тоа тоа да го прошират меѓу вработените (Klein, 1996).

## **4 ВНАТРЕШНА КОМУНИКАЦИЈА**

Внатрешната комуникација е важна составна компонента од развојната практика на една организација и претставува една од главните елементи за развојот на вработените. Од голема важност е да се развие формален, координиран и широк внатрешен комуникациски систем кој ќе ги олеснува практиките за развој на вработените. Менаџментот исто така мора да разбере дека во кризни ситуации мора соодветно да се подготви и да ја подигне фреквенцијата на внатрешната комуникација, бидејќи вработените обично имаат високи барања за ажурирана информација како и желба постојано да им се дава повратна информација (Kitchen and Daly, 2002).

#### 4.1 Употребата на внатрешната комуникација

Внатрешната комуникација е инструмент кој се однесува на преживувањето и растежот на организацијата. Успешното управување со луѓето бара комуникација и нејзиниот квалитет да претставуваат „важна варијабла која го одредува организацискиот успех“. Во суштина, „внатрешната комуникација е толку испреплетена со процесот на организирање и со организациската структура, средина, моќ и култура, што многу теоретичари на организациската комуникација расправаат дека *„организациите не би постоеле без комуникација“*. Оттука, внатрешната комуникација не е само важна варијабла во однос на постигнување на организациски успех, туку исто така е претходник на организациската егзистенција (Kitchen and Daly, 2002).

Функцијата на внатрешната комуникација е широко дебатирана и студирана од страна на многу експерти и тоа најчесто под наслови како „комуникацијата со вработените“, „организациската комуникација“ и „корпоративната или бизнис-комуникација“. Денес многу повеќе од порано, во секоја променлива бизнис-средина, како што компанијата, станува сè пофокусирана во задржувањето на ефективната работна сила, неопходно е да се има предвид како таа ќе комуницира со вработените.

Внатрешната комуникација е препознаена во литературата како најбитна во спроведувањето и управувањето со промената, но исто така важно е да се разбере кои фактори ја отежнуваат или ја олеснуваат ефективната комуникација во организацијата. Организациите може да користат различни пристапи за внатрешна комуникација. Факторите кои треба да се земат предвид се: типот на бизнисот, големината на бизнисот, организациската култура, стилот на менаџментот, финансиските ресурси, вработените и стабилноста или несигурноста на бизнис-средината. Уште повеќе што комуникацијата претставува еден клучен индикатор за тоа колку добро работат организациите (Kitchen and Daly, 2002).

Според Хоџетс и Лутанс (Hodgetts and Luthans, 2003), внатрешната комуникација е под влијание на културните различности кои, исто така, е важно

да се препознаат. Смит (Smythe, 1996) вели дека содржината на внатрешната комуникација брзо се менува. Денешната цел е да се спроведе јасна комуникацијата со цел да се големи индивидуалното разбирање. Според тоа, предизвикот лежи не во употребата на повеќе медиуми, туку во намалувањето на често недисциплинираниот порив на информации пренесени од страна на менаџментот. Бескрајниот процес на промена често ги претвора вработените во работи со малку време за размислување за промените, или пак, ги става во позиција да се прашуваат, а на тој начин и тешко да се адаптираат во организацијата. Истовремено, менаџментот може да дава контрадикторни изјави за отвореност. Ова има тенденција да ги фрустрира вработените наместо да ги инспирира (ibid).

Внатрешната комуникација може да го зголеми разбирањето за промената и исто така да ја намали конфузијата и отпорот кон неа. Затоа, ова е клучно за организациската совршеност и ефективност. Ефективната комуникација е задолжителна ако таа е водичот кон промената (Kitchen and Daly, 2002).

#### **4.2 Ефективна внатрешна комуникација**

Де Вит (DeWitt, 2004), вели дека ефективната комуникација е многу повеќе од давање на луѓето ажурирана порака. Луѓето природно даваат отпор кон промената и менаџерите треба да знаат да им ја „продадат“ на вработените користа од промената. Исто така треба да биде развиена стратегијата кој медиум би бил најдобар со цел пораката да стигне до сите. Може да се користат медиуми како што се брошури, електронска пошта, работилници, обуки. Без разлика кој медиум ќе се одбере, многу е важно често да се комуницира (ibid).

Важно е да се напомене дека многу промени не се спроведени, бидејќи голем дел од вработените не биле инволвирани во разбирањето на промената и на тој начин не почувствувале дека се дел од неа. Смит (Smythe, 1996) вели „Без да почувствуваш дека си дел од процесот и без да го разбереш, постои голема можност да се појави страв и отпор“.

*Видови внатрешна комуникација:*

Според Де Вит (DeWitt, 2004) типичните форми на внатрешна комуникација вклучуваат:

- Електронска пошта. Ова забрзано стана најчестата форма на пишана комуникација во организациите.
- Веб-страница на компанијата. Веб-страницата често содржи дел или портал посветен на внатрешната комуникација меѓу вработените.
- Датабаза на компанијата. Во поголемите компании вработените ќе бидат во можност да влезат во базата на податоци на компанијата, на пример, да добијат пристап до сметките на корисниците кога директно работат со нив.
- Интеракција лице в лице. Директно комуницирање со другите вработени во организацијата на редовна основа која исто така претставува одличен начин за размена на идеи и за кооперативно работење.
- Состаноци кои може да бидат или формални или неформални. Во производствените компании како Нисан, вработените често се среќаваат да дискутираат за прашања поврзани со квалитетот.
- Телефонска комуникација е уште една важна форма на орална комуникација кај големите компании кои имаат внатрешен телефонски систем.
- Внатрешен меморандум кој претставува кратка порака упатена до некој член во организацијата. Во денешно време меморандумите се испраќаат по е-адреси.
- Списанија, белешки и постери на огласните табли претставува уште еден начин на внатрешна комуникација (ibid).

Кичен и Дали (Kitchen and Daly, 2002) изјавуваат дека дури и ако организацијата ја разбере важноста од добрата комуникација, се случува тешко да се воспостави врска меѓу „она што е кажано“ и „она што треба да се направи“. Оттука, треба да се земе предвид природата на врската која постои меѓу промената, управувањето со промената и внатрешната комуникација.

Интересно е да се спомене дека ниту во академската литература ниту во прирачниците, не изобилуваат дефиниции и дискусии кои се однесуваат на внатрешната комуникација, туку таа најчесто се дискутира под наслови како комуникација со вработените, организациска комуникација или корпоративна и бизнис-комуникација. Како што компаниите стануваат сè пофокусирани во задржувањето на среќна и ефективна работна сила, неопходно е да размислуваат за тоа како ќе комуницираат со вработените. Важно е да се напомене и дека организациите имаат формални и неформални структури преку кои може да се шири информацијата.

Ефективната комуникација значи дека менаџерите треба во своја надлежност да земат што нивните вработени (Kitchen and Daly, 2002):

- *Задолжително треба да знаат* - клучни информации за работното место.
- *Треба да знаат* - важна организациска информација, на пример, промена во вишиот менаџмент.
- *Би можеле да знаат* - релативно неважна гласина.

Довербата, посветеноста и лојалноста може да се развијат со помош на внатрешен маркетинг и на тој начин може да се олесни еманципирањето на вработените во организацијата. Сепак, видот на информацијата која е презентирана од страна на менаџментот и начинот на кој е таа презентирана може да бидат клучните одредувачки фактори дали развојот на вработените ќе биде успешен (Kitchen and Daly, 2002).

#### *Потреби за успешна внатрешна комуникација*

Постојат многу нешта кои резултираат како комуникациски проблеми во организацијата. Ова вклучува проблеми како на пример: еднонасочен комуникациски процес; супресија на информацијата; грешки во фактите за кои се комуницира; гласините и намерната дисторзија на информацијата. Дополнително, примачите на информацијата може погрешно да ја интерпретираат дадената информација. Дури и јазикот кој се користи со

различни вработени или група вработени ќе има влијание врз внатрешната комуникација во компанијата (Kitchen and Daly, 2002).

Кичен и Дали (Kitchen and Daly, 2002) спомнуваат дека императивите за успешна внатрешна и организациска комуникација во денешниот свет на бизнисот се:

- Комуникацијата е неопходна за процесот на организација;
- Разбирањето на организациската комуникација дава увид во стратегиите на менаџментот;
- Треба да постои посветеност за комуницирање од страна на високиот менаџмент;
- Ефективните вештини на лидерство одат „рака под рака“ со комуникациските вештини;
- Менаџментот треба да презема одговорности за иновација и одржување на комуникацискиот систем;
- Најдобра е комбинацијата од пишаната и комуникација лице в лице;
- Пораката треба да се разбере со цел истата да биде и релевантна за вработените;
- Пораката треба да биде доследна на активностите;
- Обуката за комуникациски вештини ја зголемува ефективноста на комуникацискиот систем;
- Комуникацискиот систем треба да биде мониториран и евалуиран.

Горенаведените согледувања го нагласуваат разумниот пристап кон добра внатрешна комуникација (ibid).

#### *Модел на организациска комуникација*

Моделот на организациска комуникација даден во Табела 4.1 дава подлабок преглед на факторите кои влијаат на ефикасноста на внатрешната комуникација: содржината, формата, пораките, методите и модалитети на комуникација и резултатната на активностите.

Овие перспективи покажуваат колку мултидимензионални можат да бидат прашањата на внатрешната комуникација и како може да се развие поефективна комуникација. На пример, очигледно е влијанието што културата може да го има врз управувањето со конфликтите, решавањето на проблемите и носењето на одлуките во организацијата. Исто така, Табелата 4.1 покажува како внатрешната комуникација и факторите кои влијаат врз неа можат да влијаат и на „организациската промена и развој“ (Kitchen and Daly, 2002).

<p><b>Објаснување</b></p> <p>Организациите опстојуваат поради следниов контекст:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Средината</li> <li>• Културата</li> <li>• Технологијата</li> <li>• Материјалните и економските услови</li> <li>• Целите и задачите</li> <li>• Луѓето</li> </ul> <p><b>Форма</b></p> <p>Фактори кои влијаат на организацијата</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Организациска култура</li> <li>• Шеми на интеракција</li> <li>• Односи внатре во организацијата</li> <li>• Мрежа за организациска комуникација</li> </ul>	<p><b>Комуникацијата внатре во организацијата се проучува во однос на:</b></p> <p>Пораките</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Содржината</li> <li>• Симболите</li> <li>• Кодови (вербални или невербални)</li> </ul> <p>Методи и модалитети на комуникација</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Канали</li> <li>• Медиуми и технологии</li> </ul> <p>Комуникациски активности</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Организирање, координација или контрола</li> <li>• Водство или мотивација</li> <li>• Решавање проблеми и носење одлуки</li> <li>• Управување со конфликти, преговарање</li> <li>• Влијание врз организациската промена и развој</li> </ul>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Табела 4.1: Модел на организациска комуникација

*Извор: Адаптирано од Кичен и Дали, 2002*

### **4.3 Менаџментот и внатрешната комуникација**

Водечкиот тим или менаџментот задолжително треба секојдневно да ја покажува својата посветеност со активно комуницирање, редовно да поминува време со вработените за да го дискутираат напредокот на промената и да даваат одговори на прашањата. Всушност, целта на лидерството за време на овој период е тие да комуницираат многу повеќе од вообичаено. Лидерите не треба да се грижат за отпуштањето од работа, тие треба да се грижат доколку постои тишина. Тишината создава информативен вакуум, и во време на голема промена, ако лидерите не комуницираат, гласините, нереалното размислување или пак искривените информации ќе ја пополнат таа празнина (Kitchen and Daly, 2002).

Абрахам (Abraham et al., 1999) вели дека ефективната комуникација е неопходна во сите фази во процесот на промена. Тоа е потребно за да се разјасни идната состојба која е важна за сите учесници на сите нивоа во организацијата. Една од главните задачи на лидерите е да генерираат нова визија која треба да ја води организацијата кон остварлива иднина. Тие треба да обезбедат дека визијата е ефективно искомунцирана со вработените за потоа, со текот на времето, таа да биде пренесена во конкретна акција од страна на вработените во организацијата. Самото создавање на визија бара да постои комуникација, која понекогаш може да биде и двонасочна комуникација преку целата организација, со тоа што одреден број вработени од сите нивоа ќе бидат вклучени во давањето повратна информација и придонес во почетните фази на визијата (ibid).

За да ја пренесат визијата, лидерите мора да користат различни пристапи како што се инспиративни говори и приватни разговори со поединците, како и употреба на слогани, метафори, живи и незаборавни приказни. Дополнително, лидерот не треба да промовира визија во која ни самиот тој не верува. Ова е едноставно поради фактот што визијата не е реторичка; наместо тоа, лидерите

треба да ја промовираат визијата со тоа што постојано ќе вклучуваат акции кои се поврзани со неа (Abraham et al., 1999).

Како што е спомнато во првото поглавје, лидерите и менаџерите треба да се подготват да го „зборуваат разговорот“. Тие треба да разберат дека би требало да делуваат на начини кои се совпаѓаат со пораката пренесена во визијата, и оттука секоја лидерска акција во организацијата има симболична вредност. Нивните верувања и посветеност кон културните услови кои се обидуваат да ги создадат, имаат висок степен на влијание врз работата на вработените (Abraham et al., 1999).

#### **4.4 Вработените и внатрешната комуникација**

Многу емоции може да се насоберат кај вработените секогаш кога промената „се заканува“. Овие емоции може да варираат од страв до завист, од ривалство до лутина, од ентузијазам до цинизам или од енергично задоволство до апатија. Мала е важноста дали промената е резултат од намерна иновација или потекнува од непредвидени и често неочекувани промени во условите на средината. Не постои ниту некаква јасна врска меѓу опсегот на промената и опсегот на нејзиното влијание врз организацијата. Не е неопходно да се чека на некоја голема иновација. Имено, самата интеграција или комплетниот бизнис-процес ја дефинираат иницијативата за промена со што го доведува на површина прашањето „Колку многу можеме да го промениме нашиот ум?“ Во организацијата, како и кај поединците, некој мора да ја заврши потешката работа, а тоа е да се соочи, да ги разбере и да ги управува емоциите кои неизбежно ќе се побудат со промената. Важно е да им се помогне на луѓето да најдат нови начини да се справат со промената и со отпорот или блокадите кон промената (Proctor and Doukakis, 2003).

Развојот на вработените може да се искористи за промена на ставовите и однесувањето на луѓето. Со тоа тие ќе бидат повеќе ориентирани кон услугите и корисниците. Ова ќе создаде свесност и разбирање за развојот на вработените на еден структуриран и доследен начин. Недостигот на систем за внатрешна комуникација во однос на развојот на вработените укажува дека информацијата

за развојот на вработените не е соодветно искомунцирана со луѓето, со што може да го загрози и нејзиното ефективно спроведување (Proctor and Doukakis, 2003).

Комуникацијата има две клучни цели во управувањето со промената. Првата е да се олесни разбирањето за промената од страна на оние кои треба да ги усвојат новите процеси за тоа што ќе се промени и зошто. Втората е да обезбеди процес во кој знаењето на вработените може корисно да влијае врз дизајнот на промената. Уште повеќе, идентификувани се дванаесет практични улоги на внатрешната комуникација (види Табела 4.2): културна свест на организацијата, толкувач на етика и преносител на вредности, интегратор на внатрешната култура и надворешниот бренд, контекстот на големата слика, преносител на визијата, комуникатор во вистинско време, продуктивна консултација, вклучување и еманципирање, слушање во вистинско време и комуникациски планер (Smythe, 1996).

- 1. Културна свест на организација**
- 2. Толкувач на етика и фасилитатор на вредности**
- 3. Интегратор на внатрешната култура и надворешниот бренд**
- 4. Контекстот на големата слика**
- 5. Преносител на визијата**
- 6. Комуникација во вистинско време**
- 7. Продуктивна консултација, вклучување и еманципирање**
- 8. Слушање во вистинско време**
- 9. Комуникациски планер**

*Табела 4.2: Девет практични улоги за внатрешна комуникација*

*Извор: Адаптирано од Смит, 1996*

### *Културна свест на организацијата*

Предоминантниот стил на односи кои постојат во организацијата меѓу менаџментот и вработените е највидливото искуство што вработените ќе го имаат во однос на организациската култура. Ова ќе им помогне да ги формираат сопствените вредности и верувања во компанијата. Тоа е секојдневна врска, нагоре, надолу и низ организацијата, при што вработените учат кои однесувања се наградени и вреднувани. Исто така, тие ги набљудуваат лидерите како модел за пример и на тој начин го формираат своето однесување кон нив. Тие набрзо и се приклучуваат на супкултурата, која се чини дека ја сочинува организацијата, асимилирајќи ги вредностите и однесувањата во најсилната средина за учење, а тоа е работното место. Напорите да се управува и менува културата треба да биде насочена кон мапирање и разбирање на односите. Улогата на организациската комуникација е трикратна: дава инструменти за мерење на стилот на односи; олеснува дебати меѓу лидерите во организацијата за тоа кој вид односи би бил најкорисен; и накрај, соработка со останатите за да се дојде до процесот на развој на вработените што пак ќе го модифицира и стилот на односи (Smythe, 1996).

### *Толкувач на етика и преносител на вредности*

Смит (Smythe, 1996) вели дека улогата на комуникацијата е да ги разбере очекувањата и етиката со кои организацијата мора да биде усогласена. Придружно на оваа одговорност е да се пренесуваат вредностите и однесувањата кои треба да ги карактеризираат односите меѓу вработените и клучните надворешни групи. Целта води кон дефинирање на комуникациските способности, кои пак ќе водат кон посакуван стил на меѓучовечки односи. Овие способности треба да бидат вградени во улогата на работното место, поставувањето на целите и оценувањето (ibid).

### *Интегратор на внатрешната култура и надворешниот бренд*

Смит (Smythe, 1996) продолжува да нагласува дека во осумдесеттите години на минатиот век банките биле исмејувани, бидејќи нивното надворешно

рекламирање и дадените ветувања не биле во согласност со вистинските искуства на потрошувачите. Улогата на комуникацијата е да го усклади размислувањето и програмите смислени од страна на внатрешните и надворешните комуникациски следбеници (вработени и клиенти), на начин на кој ќе се усогласат ветувањата од една страна и очекувањата од друга страна (ibid).

#### *Контекстот на големата слика*

Нема потреба да се ткае рационална приказна меѓу разните иницијативи кои се бара да бидат спроведени од страна на вработените. Улогата на комуникацијата е да ги искористи каналите и медиумите на комуникација на креативен начин со кои ќе се раскажат приказни за новите постапки, процеси и производи и тие ќе се стават во контекст на визијата на начин кој истовремено и ќе присилува и ќе мотивира (Smythe, 1996).

#### *Преносител на визијата*

Организациите кои имаат т.н. искра во својата визија и имаат нови идеи, прават големи отскокнувања во конкурентската средина. Задачата е да се зграпчи процесот на планирање и да се даде пат на имагинацијата во кој лидерите и селектираните членови во организацијата ќе имаат можност да ја играат играта на „предатор“. „Предаторот“ бара од учесниците да замислат и да создадат „опасна“ влезна стратегија која ќе биде дизајнирана со цел да ја отстрани пазарната предност на нивниот сегашен работодавец. Уште повеќе, охрабрувајќи ги луѓето да го замислат незнамисливото, тие учат да размислуваат надвор од нивната комфорна зона и да создаваат визии кои можат да бидат претворени во стратегии. Улогата на комуникацијата е да создаде инспиративен визионерски процес кој ќе се претвори во плански процес (Smythe, 1996).

#### *Комуникација во вистинско време*

Комуникацијата на одлуки во вистинско време е родена нужност. Тоа значи на комуникаторите да им се дозволи пристап на дискусиите на кои се носат

одлуките и да им се дозволи да употребат брза технологија да ја дистрибуираат информацијата. Уште една предност кај брзината лежи во подобрување на психолошкото здравје на организацијата. Транспарентноста не им дозволува на сложените измами да бидат заштитени подолго време. Во ваквите организации очекуваното и достигнатото ниво на доверба има шанси да биде малку повисоко. Малите организации, или оние организации кои имаат искрен пристап и однос, ова го прават на многу природен начин. Големите организации треба да одлучат како да го направат тоа, но исто така и да ја вложат енергијата на вистинско место (Smythe, 1996).

#### *Продуктивна консултација, вклучување и еманципирање*

Главното прашање е ставот на раководството во однос на улогата на вработените во процесот на носење одлуки. Во многу случаи постојат двојни стандарди, од една страна се ветува дека вработените ќе бидат вклучени во дискусиите, а доколку е тоа така, можно е идеите на вработените да бидат игнорирани. Улогата на комуникацијата е да открие дали постои искрена потреба и желба од страна на менаџментот вработените да бидат вклучени и ако е тоа така, да се дизајнира процес во кој оваа желба ќе биде остварена (Smythe, 1996).

Со тоа што вработените ќе се оспособат во комуникацијата, им се дава можноста тие да се чувствуваат безбедни во организацијата, но и да чувствуваат дека дават свој придонес во неа. Вработените имаат стекнато интерес за заедничко работењето со менаџментот со цел заеднички да ги надминат кризите и многумина од нив исто така имаат и желба активно да ја промовираат организацијата, како внатрешно така и надворешно. Менаџментот треба да ги насочува вработените во нивните напори да зборуваат за компанијата. Оспособувањето на вработените да бидат одговорни во време на криза создава вредни комуникациски сојузници кои не само што ќе го засилат менаџментот внатрешно, туку исто така ќе ги презентираат и надворешно пред заедницата (Edmonstone, 1995).

### *Слушање во вистинско време*

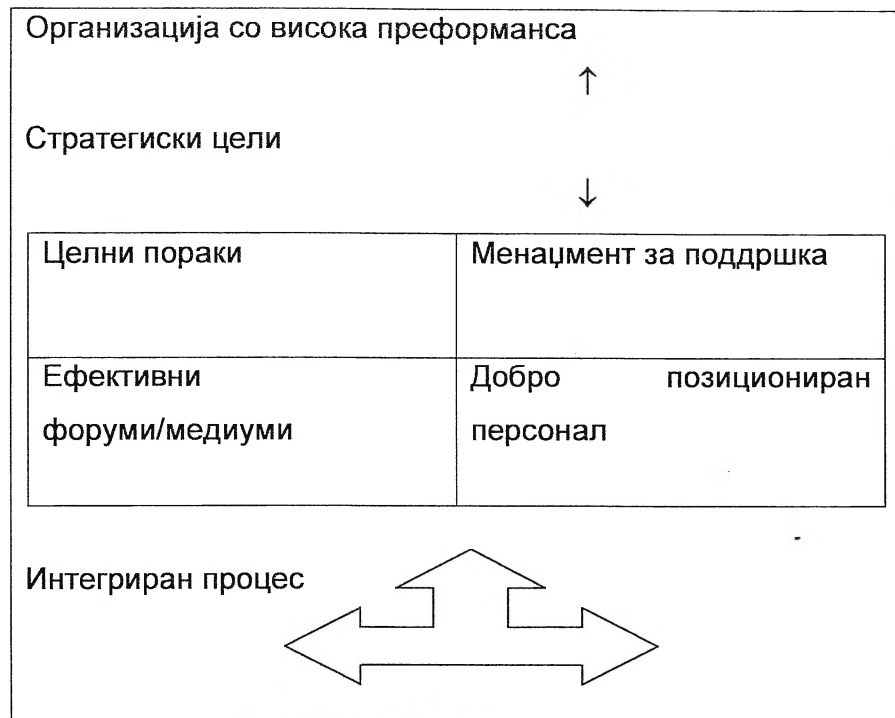
Вештините за слушање се основен дел на ефективен однос. Слушањето е активен дел од која било конверзација или дијалог во организацијата. Некои поединци поседуваат навистина добри вештини на слушање. Ако организацијата се промовира како комуникатор во вистинско време, таа треба и да знае: што било слушнато, за што луѓето сакаат да имаат повеќе информации и што ги загрижува. Поради тоа, мора да постои цикличен процес на слушање на повратна информација од страна на менаџментот и давање одговори, со што ќе се постави вистинска поврзаност меѓу комуникацијата и слушањето (Smythe, 1996).

### *Комуникациски планер*

Раководството денес засилено се стреми кон т.н. тридимензионален вид менаџмент. Тоа се: организацијата, менаџментот и информатичката технологија. Сепак, несаканиот ефект од ова е преплавување на вработените со информации од повеќе извори. Поради тоа, организациската комуникација и начинот како треба да се комуницира станува сериозна тема и таа треба правилно да се планира. Планот треба да биде претворен во акции кои ќе обезбедат денешните организации да станат компании на утрешнината (Smythe, 1996).

#### **4.5 Комуникациски модел**

Според Барет (Barrett, 2002), стратегискиот модел за комуникација со вработените (погледни Слика 4.2) може да се користи за да му се помогне на менаџментот да ја разбере стратегиската улога која ја има комуникацијата во секојдневниот успех на која било компанија за време на големи промени.



Слика 4.2: Стратегиски модел на комуникација со вработени

Извор: Адаптирано од Барет, 2002

Моделот ги прикажува сите главни компоненти за комуникацијата со вработените, поврзувајќи ги едни со други, како и со стратегијата на компанијата и операциите. Традиционалните комуникациски компоненти, како што се пораките и медиумите се срцето на овој модел, а нивната директна врска со стратегиските цели на компанијата и процесот на планирање бизнис, го придвижува овој модел од тактичко на стратегиско ниво. Оттука се појавуваат следниве дефиниции за најдобри практики (Barrett, 2002).

#### Стратегиски цели

Во компаниите со висока перформанса, комуникацијата со вработените ги засилува стратегиските цели на компанијата. Комуникацијата мора да биде структурирана за да ја пренесе главната стратегиска порака до сите вработени.

### *Менаџмент за поддршка*

Високиот и средниот менаџмент мора директно да бидат вклучени во комуникацијата одгоре надолу и обратно, како и дијагонално низ организацијата. Во ситуации на големи промени како и во секојдневното работење, менаџерите мора да создадат модел на однесување кое го очекуваат од своите вработени, односно да го „зборуваат разговорот“ со цел каналите за комуникација да течат слободно.

### *Целни пораки*

Целните пораки претставуваат информации создадени според публиката (пример, различни зборови за различни луѓе кога е потребно тоа) и на тој начин информацијата е релевантна и значајна, а истовремено и конзистентна. Поради тоа, секоја работна единица или сектор, треба да создаде порака која ќе биде соодветна за нивните вработени и доколку е потребно да се конвертира пораката во начин кој ќе биде прифатлив и разбирлив за вработените со цел тие да можат да делуваат по неа.

### *Ефективни медиуми/форуми*

Ефективната комуникација со вработените ги користи сите можности за да допре до публиката, но најважно е да се основа на директна комуникација лице в лице наспроти индиректните, печатени или електронски медиуми. Оттука, сите менаџери потребно е да поседуваат вештини за интерперсонална комуникација и за управување со состаноци.

### *Добро позициониран персонал*

Персоналот за комуникација треба да биде во блиска врска со најважните прашања за бизнисот, да бидат вклучени во стратегиските процеси и во процесите за планирање на бизнисот.

### *Тековно оценување*

Ефикасноста на комуникацијата во компанијата треба да се мери низ целата организација на формален начин и често во однос на јасно дефинираните цели. Таа треба да биде оценувана како дел од поединечното оценување на перформансата на вработените.

### *Интегриран процес*

Комуникацијата треба да биде интегрирана во бизнис-процесот со вклучување на комуникациските начела во бизнис-планот. Оттука, комуникацијата треба да биде ставена во агендата на состаноците и вградена во дискусиите на менаџментот кога ги дискутираат стратегиските цели и планирањето (ibid).

## **5 НАДВОРЕШНА КОМУНИКАЦИЈА**

За разлика од внатрешната комуникација која се одвива во организацијата, надворешната комуникација се одвива надвор од организацијата (DeWitt, 2004).

Според Де Вит (DeWitt, 2004), надворешната комуникација стана навистина значаен дел од организациската комуникација. Постојат различни видови комуникација меѓу организацијата и нејзината околина (ibid). Основната цел на една организација во однос на надворешната комуникација, е да добие и пренесе информации од средината (Grof, 2001).

Де Вит (DeWitt, 2004) вели дека е посебно важно да се внимава на надворешната комуникација кога организацијата комуницира со потрошувачите. Надворешната комуникација стигнува до потрошувачот и на тој начин ги прави свесни за производите или услугите на организацијата со што им се дава и причина за да ги купат. Овој вид комуникација вклучува:

- *Пишана комуникација* во вид на писма, рекламни материјали, како брошури и постери.
- *Орална комуникација* во форма на телефонски повици, директна интеракција лице в лице. На пример, презентација на конференција.

- *Онлајн комуникација* стана мошне важна во развојот на е-стопанството. Многу од големите компании имаат комерцијални веб-страници со што им обезбедуваат на потрошувачите да купуваат онлајн.
- *Телевизиско рекламирање* е уште еден важен извор на визуелна комуникација.

Целта на овие погореспоменати видови комуникација е да ја подигнат свеста кај потрошувачите за производите и услугите на компанијата (ibid).

### **5.1 Надворешната комуникација и промената**

Хендерсон и Мек Адам (Henderson and McAdam, 2003) нагласуваат дека, бидејќи управувањето со промената значи промена на природата на организацијата и начинот на кој тие го спроведуваат бизнисот, менаџментот задолжително треба проактивно да ги управува ресурсите со цел да ги задоволи потребите на пазарот и на организацијата. Менаџерите треба, исто така, да постават техники и систем за прибирање податоци, вклучувајќи го и процесот на ефективната надворешна комуникација, со цел да ги забележат можностите, но и пречките наметнати врз организацијата од страна на бизнис-средината. Учењето игра важен дел во планирањето на организациската промена и формацијата на организациската структура и концепт. Да се научи како да се комуницира на отворен, искрен и ефективен начин, значи и да се промовира поголемо разбирање и прифаќање на различностите во организацијата со што се овозможува развој на подобри структури и концепти (ibid).

Во однос на надворешната комуникациска стратегија прво потребно е да се проценат две различни перспективи: „внатрешниот изглед“ и „надворешниот изглед“. Постоечките истражувања во аспектите на надворешната комуникација имаат тенденција да се фокусираат повеќе на техниките отколку на стратегијата. Ирвинг и Тоуриш (Irving and Tourish, 1994), предлагаат двочекорен модел околу кој се гради и развива стратегијата. Ова вклучува, прво, одредување што менаџментот би сакал да види како идеален однос меѓу јавноста и организацијата и второ, одредување што мисли јавноста, што

чувствува и што знае. Јазот меѓу двете ја формира основата за идентификување на стратегиските цели. Сепак, понекогаш, поради различностите, надворешните комуникациски стратегии треба да бидат направени според побарувањата на специфичните групи, доколку се сака тие да бидат ефективни (ibid).

Според Ливенс, Моенерт и Џагерс (Lievens, Moenaert and Jagers, 1999), надворешната комуникација има значителен ефект врз успехот на новите услуги. Квалитетот на надворешната комуникација т.е. протокот на информации меѓу компаниите и корисниците или потенцијалните корисници треба:

- Да создава свесност меѓу потенцијалните корисници,
- Да создава реалистични очекувања (ibid).

## **5.2 Комуникација со клиентите**

Степенот на стопанскиот успех, на пример, на нов производ или услуга, позитивно е поврзан со опсегот со кој надворешната комуникација е ефективна во создавањето на свесност меѓу потенцијалните корисници. Често се случува таа да не биде ефективна во создавањето свесност меѓу корисниците. Дополнително на „традиционалните“ комуникациски медиуми (на пример, рекламирање, директен маркетинг и сл.) постојат слабости во „интерактивниот маркетинг“ кој се однесува на комуникацијата меѓу корисниците и вработените во „првите линии“. Оттука надворешната комуникација мора да создаде врска со потенцијалните корисници. Создавањето свесност кај потенцијалните корисници е неопходно за успешна дифузија на нови производи или услуги (Кауе, 19995).

Ако компанијата одлучи да влезе на нов пазар или да изведе друга организациска промена, крајниот резултат може да ја промени врската на организацијата со средината, а особено со нивните корисници. Тоа има влијание врз целата организација, особено на оние кои се позиционирани на највисокото ниво. Дури и ако компанијата претходно влегла во нов пазар, различните околности може да значат дека претходните искуства не нудат безбеден пат кон нови одлуки. Крајниот резултат може да биде многу несигурен. Накрај одлуката е зависна, бидејќи таа може да треба да се донесе од страна

на сите делови од организацијата, како што на пример е најавување нов метод на производство, нов дизајн на производот, промени во маркетингот и продажните методи, нова организациска структура, нов обучен кадар, промени во финансиите и слично. Тоа исто така ја тера организацијата да презема идни активности и одлуки, и тоа најверојатно за неколку наредни години (Кауе, 1995).

#### *Создавање реални очекувања*

Степенот на комерцијалниот успех на новата услуга или производ е позитивно поврзан со опсегот со кој напорите за надворешната комуникација ќе бидат ефективни во создавањето на реални очекувања т.е. да се конзистентни со квалитетот на производот или испорачаната услуга. Подигнувањето на свеста е неопходен, но не и задолжителен услов за успешно лансирање нов производ или услуга. Надворешната комуникација ги афектира очекувањата на корисниците. Јазот меѓу моменталното испорачување на услугата и очекувањата се клучни за тоа како се гледа на квалитетот на услугата. Оттука, надворешната комуникација задолжително треба да создава реални очекувања со корисниците (Lievens, et al., 1999).

Ефективната надворешна комуникација меѓу компанијата и корисниците е клучна со цел да се убеди потрошувачот. Неразбирливоста кај услужниот персонал пак создава обратен ефект. Навистина, колку е понејасна комуникацијата, толку таа ќе стане и потешка. Колку се понејасни услугата или производот кој се нуди, толку е повисок и степенот на несигурност во извршувањето на задачата на вработените, а оттука се намалува и нивната иновативност. Со цел да се биде успешен, надворешната и внатрешната комуникациска стратегија на услужните компании мора да го намали ваквиот ризик. Ставено сè заедно, колку неразбирлив е новиот производ или услуга, толку поефективна треба да биде надворешната комуникација, со цел да се намали ризикот од погрешна перцепција меѓу вработените и корисниците (Lievens et al., 1999).

### *Истовременост*

Комуникацијата во контекст на иновацијата на производот или услугата мора да ја земе предвид интеракцијата меѓу снабдувачот и потрошувачот. Оттука, потребна е подобра интеграција, на пример, меѓу маркетингот и оперативата со цел тие да станат посилни. Активното вклучување на вработените во првите линии е неопходно за успехот на иновациите во услугата, бидејќи тие поседуваат вредни информации за потребите на своите корисници (Lievens et al., 1999). Исто така, Ливенс (Lievens et al., 1999) изјавува дека колку е повисок степенот на истовременост толку посилна е меѓузависноста меѓу функционалните сектори, а толку е посилна и внатрешната комуникација меѓу членовите на тимовите и вработените во првите линии (ibid).

- Поефективна внатрешна и надворешна комуникација треба да постои со цел да се намали ризикот за погрешна прецепција меѓу корисниците и вработените,
- Комуникацијата треба да биде поефективна во усвојувањето на соработката и учеството меѓу членовите на тимовите и вработените во првите линии, со цел да успеат да се справат со зголемената меѓузависност меѓу инволвираните функционални области (ibid).

### **5.3 Надворешната комуникација во корелација со внатрешната комуникација**

Хендерсон и Мек Адам (Henderson and McAdam, 2003) исто така претпоставуваат дека клучна грижа во сите комуникациски интеракции е намалувањето на несигурноста. Добра организациска комуникација и навремената информација за прашањата од клучна важност кон вработените, е еден важен чекор во намалувањето на несигурноста. Како што е посочено од Хендерсон и Мек Адам (Henderson and McAdam, 2003), комуникација во ваков контекст бара:

- Стимулирање на размислувањето, партиципацијата и идеите;
- Вмрежување на сите вработени во подобрувањето на процесите;

- Идентификување на начини за давање на дополнителна вредност на корисниците;
- Експанзија на она во кое сите вработени веруваат дека е можно.

Ова ја нагласува зголемената важност на употребата на комуникацијата во испорачувањето на организациската промена. Менаџерите задолжително треба да размислуваат посистематски во врска со тоа како се однесуваат вработените и комуницираат во рамките на организацијата. Исто така, Хендерсон и Мек Адам (Henderson and McAdam, 2003) истакнуваат дека разговорот со вработените околу потребата од промена и како таа може да се постигне, е клучна за успешно управување со промената. Дополнително, постои поврзаност меѓу внатрешната и надворешната комуникација. Вработените и како тие се вклучени во процесот на промена, многу често се гледаат како одлучувачки фактор дали организациската промена ќе биде постигната или не. Ова делумно е поради тоа што вработените, во зависност од нивната перцепција на организацијата, ќе комуницираат со позитивни или негативни пораки со другите членови внатре или надвор од компанијата. Со други зборови, добрата внатрешна комуникација ќе помогне да се создаде позитивна надворешна комуникација. Според Хендерсон и Мек Адам (Henderson and McAdam, 2003), досега сите напори и внимание беа фокусирани на надворешната комуникација. Малкумина од нас беа одговорни за важната врска која треба да постои со корисниците. Оттука, ако се сака организациската промена да биде ефективна, тогаш процесот на комуникација треба да вклучува алатки кои ќе поддржуваат отвореност, дијалог и искреност (ibid).

Кај (Kaue, 1995) изјавува дека секоја организација има потреба од информација и за своите внатрешни процеси, со цел да обезбеди ефективност и ефикасност. На неа и се потребни информации и за средината, со цел да одговори и да се адаптира на активностите, ставовите и одлуките од надворешните чинители како што се владата, конкурентите и социјалните групи. Двата вида информации мора да бидат ставени заедно на еден координативен начин со цел активностите и одлуките на организацијата да можат да се совпаднат со нејзините надворешни околности. Процесирањето на информациите се зема

предвид првенствено во контекстот на бизнис-организациите. Сепак, треба да се разбере дека принципите и проблемите кои се наведени тука се заеднички за сите видови организации со мали разлики во деталите (ibid).

Според Ливенс (Lievens, 1999), комуникацијата не треба само да биде управувана внатрешно и надворешно, протокот на комуникацијата треба исто така да биде адекватно управуван преку проектниот циклус. Белег на успешен проект е искреното внимание кое ù се дава на комуникацијата за време на фазата на планирање. Квалитетот на комуникацијата за време на фазата на планирање во проект за иновативни услуги има силно влијание врз квалитетот на комуникацијата во периодот на развој и почетокот на активностите (ibid).

*Четири чекори во комуникацијата:*

Според Гроф (Grof, 2001), двете најважни прелиминарни задачи во интерес за успехот на компанијата се да се истражи пазарот и да се вклопи компанијата во тој пазар. Во оваа фаза основната цел во комуникативната интеракција на компанијата е следново:

- Да обезбеди и да пренесе информација од средината (надворешна комуникација);
- Да се соберат вредности од средината (опкружувањето) и да се вметнат во стратегијата и културата на компанијата (внатрешна комуникација);
- Да ги хармонизираат активностите во рамките на компанијата (внатрешна комуникација);
- Да се поврзе компанијата со стратегијата (внатрешната и надворешната комуникација);
- Да воспостави алијанса и лојалност (надворешна и внатрешна комуникација).

Во оваа фаза улогите и на внатрешната и надворешната комуникација се сметаат за значајни од поглед на стабилизирање на идниот развој на компанијата. Целокупната стратегиска промена во културата на компанијата се пренесува и се потврдува во процесот на внатрешната комуникација.

Значајната употреба на активностите за односите со јавноста покажува дека компанијата е свесна за тоа кои се очекувањата на општеството од неа (Grof, 2001).

Втората фаза се опишува како една од најсилните која ја води компанијата преку следниве значајни комуникациски функции (Grof, 2001):

- Да се искористи најважната информација која е добиена преку повратна информација со цел да се стабилизира системот на вредности на компанијата (внатрешна маркетиншка комуникација и односи со јавноста);
- Да се олесни консолидацијата на културата во компанијата (внатрешен ОЈ);
- Силно да се нагласи сликата на компанијата и нејзините производи (надворешен и внатрешен ОЈ).

Третата фаза се опишува како рутинска операција. Задоволната компанија во својот рутински живот или во текот на своите достигнувања може да ја поткопа својата иднина. Ваквата компанија може да се спореди дека е во состојба на стагнација и, во четвратата фаза, да стане неспособна да одговори ефективно на предизвиците кои доаѓаат од средината. Затоа е потребно во текот на третата фаза да се бараат нови вредности, кои ќе бидат вметнати во културата на компанијата, но само во следната фаза. Компанија која се соочува со брза или неочекувана промена за време на четвратата фаза, или се нашла во недозволена состојба или пак ги водела своите активности лошо во текот на третата фаза, односно во претходните фази. Последователно, двете најважни задачи во корпоративната комуникација во оваа фаза се следниве:

- Да се препознаат и интерпретираат промените во средината (надворешна комуникација);
- Да се превенира компанијата од можноста да стане неспособна да извршува активности, имено, да се контролира ставот на компанијата кон вредностите на средината и да се заштити флексибилноста на стратегијата на компанијата (внатрешна комуникација) (Grof, 2001).

Процесот во третата фаза зависи од брзината на промената во средината, но секако, започнува со промена во средината на компанијата. Најважните полиња на промена се одвиваат или кај корисниците, или во општеството или во технологијата. Во оваа трета фаза, компанијата треба да ги земе предвид промените кај корисниците кои исто така може да предизвикаат значајни промени во структурата на конкуренцијата.

Во четвртата фаза компанијата се подготвува за повторен циклус. Во оваа фаза корпоративното однесување и можностите се строго одредени од страна на последиците од претходните фази. Општо земено, работењето на компанијата може да се гледа како серија на долгорочни одлуки.

Одлуките кои се клучни од гледна точка на компанијата и од понатамошната стратегија, ќе се направат во оваа четврта фаза. Активностите на менаџментот, како и употребата на комуникацијата добиваат голема важност во оваа фаза. (Grof, 2001).

## **6 ОРГАНИЗАЦИСКА КОМУНИКАЦИЈА ВО УСЛОВИ НА ПРОМЕНИ ВО МАТРИКС ГЛОБАЛ**

Со оглед на тоа дека организациската комуникација во услови на промена не е доволно истражена и може да варира во однос на големината на организацијата, сопственоста и слично, мотивирани сме да дадеме свој придонес на тој начин што ќе се фокусираме на оваа тема во истражувањето.

Надвор од опсегот на оваа студија е да ги покрие сите аспекти на истражувачката цел. Поради временските ограничувања и широката лепеза на информации кои се достапни за употребата на комуникацијата во услови на промени во организацијата, ова истражување е стеснето, односно студијата се фокусира на компанија од областа на информатичката технологија која постојано поминува низ промени. Понатаму, надворешната комуникација е широка област, па затоа надворешната комуникација е ограничена на комуникација со корисниците. Според Де Вит (DeWitt, 2004) многу е важно да се

земе предвид надворешната комуникација кога една организација комуницира со корисниците.

#### *Основни податоци за компанијата*

Матрикс глобал го користи знаењето, опсегот на покриеност, како и големото искуство со проекти на својата матична компанија, Матрикс лтд, која пак е водечката компанија за интеграција и информатичка технологија во Израел. Со околу 6300 професионалци за компјутерска технологија, обезбедува ИТ-услуги на повеќе од 500 клиенти од сите сектори на економијата. Компанијата Матрикс ги спроведува некои од најголемите проекти за интеграција во Израел. Компанијата врши развој на технологија и софтвер и спроведува проекти за апликации за бизнис-системи. Исто така, обезбедува консултантски услуги, обука, услуги на имплементација и инфраструктурни услуги. Во Израел, Матрикс е застапник на светските лидери за софтверски и хардверски решенија, како и решенија за ИТ-инфраструктура, како што се IBM, Sun, HP, Cisco, 3Com, Microsoft, Oracle, Red Hat и многу други. Матрикс е стратегиски партнер и овластен застапник на сите овие производители.

Матрикс е поделена во три одделни компании-ќерки на Матрикс: Матрикс глобал (Македонија), Матрикс Бугарија и Матрикс Украина. Како оддел на Матрикс, Матрикс глобал и неговите клиенти ги користат богатите технички познавања и искуство со проекти коишто Матрикс го има акумулирано во текот на многу години и стотици успешни проекти. Работна сила на Матрикс глобал е стручна за широк спектар на технологии и деловни сектори, со конкретна стручност во областа на деловната интелигенција (BI), обезбедувањето квалитет на софтверот (QA), финансиските апликации (банкарство, осигурување, пазар на капитал), комуникацијата и вмрежувањето (телекомуникациски и мобилни технологии) и деловните апликации, како и во доменот на развојот на апликации во реално време и интеграција на хардвер. Тие покриваат низа функции за развој на софтвер, тестирање и документација во широк спектар на технологии. Нивните услуги опфаќаат:

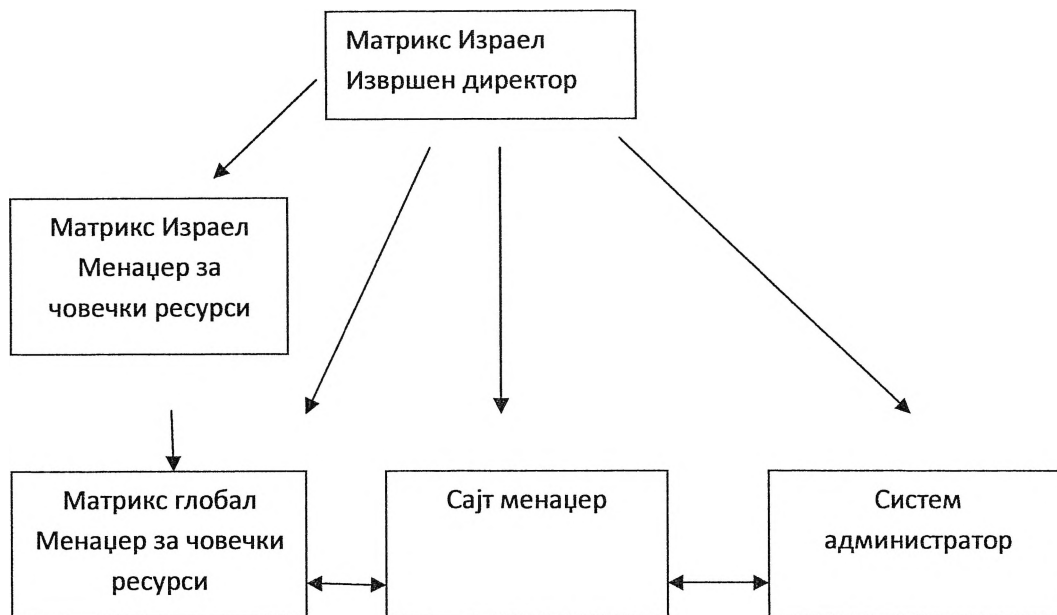
- Развој на софтвер за нови проекти;
- Пренесување, миграција, приспособување и надградба на постојниот софтвер;
- Одржување на постојните софтверски системи;
- Обезбедување квалитет и услуги за тестирање софтвер (рочно и автоматско);
- Изворен код и документација за корисници на софтверски програми и системи од кој било делокруг;
- Системска конверзија кон нови технологии;
- Развој на софтвер со отворен изворен код како што е PHP;
- Развој и дизајн на веб-страници;
- Развој на нови технологии, како што е FLEX;
- Пречистување податоци како прелиминарен чекор при преминот кон нов систем или како посебен проект;
- Услуги на спроведување и интеграција на самата локација;
- Услуги за поддршка – целовремено (нонстоп).

Матрикс глобал може да ги приспособи услугите што ги нуди, кон потребите на проектите на корисниците, преку таканаречен „смартшоринг“ (паметно ангажирање на надворешни соработници во и надвор од самата локација) од кој и да било од центрите на Матрикс глобал во светот.

### *Организација*

Моментално во Матрикс глобал се вработени 60 работници. Работниот јазик во компанијата е македонскиот и англискиот. Во секојдневната меѓусебна комуникација се користи мајчиниот јазик, но во разговор со клиентите се употребува англискиот јазик. Организацијата во Матрикс глобал не е лесна за објаснување. Компанијата е поделена во неколку тимови чиј број варира во зависност од обемот на проектите на кои се работи. Структурата во самата организација е прилично хоризонтална, но таа сепак е во постојана промена. Иако не постои печатена верзија на изгледот на организациската структура на Матрикс глобал, од специјалистот за човечки ресурси беше објаснето дека

организацискиот дизајн во широки црти е прилично едноставен (погледни Слика 6.1).



Слика 6.1: Организација на Матрикс - Матрикс глобал

Организацијата во Матрикс глобал не е хиерархиски поставена, туку луѓето можат отворено да комуницираат меѓусебно внатре во компанијата. Исто така, компанијата има отворена атмосфера, која е главно поради фактот што таа постојано се зголемува со вработување на нови лица. Компанијата работи тимски, но секој тим претставува независна единица. Моделот за испорака на услугата во Матрикс глобал се базира на формиран тим кој има за цел да се задоволат потребите на поединечните клиенти и проекти. Тимот е составен така што одговара на потребите на клиентот за секој параметар и служи како дополние на работата на клиентот. Уште повеќе што стратегијата на компанијата кога станува збор за меѓународниот пазар е дека „географското растојание меѓу нив и клиентите е мало“. Оттука компанијата е секогаш достапна за своите клиенти без разлика на временските разлики.

Сепак мора да се нагласат одредени културолошки разлики кои постојат меѓу матичната Матрикс и Матрикс глобал. Имено во Матрикс Израел работната седмица започнува во недела и завршува во четврток, додека во Матрикс глобал работната недела е од понеделник до петок. Двете компании имаат различни неработни денови како резултат на државните празници во двете држави (Израел и Македонија). Исто така, двете компании го почитуваат Законот за работни односи во сопствената земја, каде исто така се бележат разлики. Како што беше објаснето, во Израел годишниот одмор трае 10 работни денови, додека во Македонија тој изнесува 21 работен ден, породилното отсуство во Израел изнесува три месеци, додека во Македонија тој период е од девет месеци. Сепак, овие културолошки разлики меѓу двете организации на Матрикс глобал на некој начин му дава предност за вистински да ги разбере потребите и очекувањата на своите клиенти. Менаџментот и Секторот за човечки ресурси во матичната Матрикс се запознаени со овие разлики кои постојат меѓу двете компании. На клиентите на Матрикс глобал однапред им се испраќаат листи за неработните денови во Македонија, работните денови и часови, со цел тие да бидат правилно информирани и запознаени за овие културолошки разлики.

### **6.1. Употребата на комуникацијата во компанијата**

Компанијата е меѓународна и нејзиното главно седиште и пазар се во Израел. Оттука и комуникацијата е важен дел во работата на Матрикс глобал. Компанијата користи брз комуникациски канал преку интернет-телефони каде секој тим има израелска линија која за Матрикс глобал е бесплатна и таа се користи за комуникација со матичната Матрикс. Исто така во секојдневната работа многу употребувана е и видеоконверзацијата преку скајп.

За време на истражувањето многу интересна беше комуникацијата на вработените во Матрикс глобал со своите менаџери. Оваа релација на комуникација меѓу вработените и менаџерите е многу поинаква од она што е стандардно за поголемиот број организации.

Организацијата работи како аутсорсинг компанија, карактеристика за модерните економии, и оттука таа мора да комуницира со многу луѓе. Самата компанија е свесна колку е битно комуникацијата да се одвива на вистинскиот начин со цел да се биде успешен во бизнисот. Имено секој понеделник Матрикс глобал одржува видеоконференциски разговор преку скајп со матичната компанија во Израел. Исто така, се одржуваат редовни неделни состаноци лице в лице. Сепак, како што објаснуваат од Матрикс глобал, најважниот поврзувач т.е. клучен комуникатор е комуникацијата преку скајп. Доколку компанијата не го користи овој канал на комуникација, би било многу тешко за самата компанија да ги координира своите активности со оглед на тоа дека таа работи како аутсорсинг компанија, каде јасната и точната информација во вистинско време и нејзина правилна интерпретација се од голема важност за успехот на проектот.

Во Матрикс глобал, Одделот за човечки ресурси игра голема улога во комуникацијата на компанијата. Имено, за секоја настаната промена во компанијата вработените ја добиваат информацијата од специјалистите за човечки ресурси. Тие секоја недела имаат видеоконференциски состанок со извршниот директор на матичната Матрикс со кого ги договараат тековните и идните проекти кои треба да се спроведат во Матрикс глобал, но исто така и потребата за регрутација на дополнителен кадар. Комуникацијата е многу важна за време на организациската промена со цел сите да разберат што се случува во компанијата.

## **7 ВНАТРЕШНА КОМУНИКАЦИЈА ВО МАТРИКС ГЛОБАЛ**

Самата внатрешна комуникација во Матрикс глобал е високоефективна, а со самото тоа што постои добро ниво на комуникација во организацијата, тоа претставува предуслов дека работите полесно ќе се одвиваат во рамките на проектните активности на компанијата. Денешната комуникација на Матрикс глобал дозволува сите луѓе да се исконтактираат каде било и кога е тоа потребно. Употребата на видеоконференциската комуникација преку скајп, системот преку е-адресите и состаноците, ја прави комуникацијата да тече

многу лесно и ефективно. Комуникацијата е главно преку скајп од причини што би било навистина многу скапо да се организираат лични состаноци, земајќи предвид дека матичната компанија и нејзиното раководство се со седиште во Израел, па оттука овој начин на комуникација е најефективниот користен медиум, бидејќи постои голема географска дистанција меѓу двете компании-Матрикс Израел и Матрикс глобал.

Во Матрикс глобал се одржуваат секоја недела два формални состанока:

- Состанок меѓу специјалистите за човечки ресурси, систем-администраторите и тим-лидерите. Овие состаноци се лице в лице и на нив се дискутираат тековните работи во Матрикс глобал.
- Состанок помеѓу специјалистите за човечки ресурси на Матрикс глобал со извршниот директор на Матрикс Израел, менаџерот за човечки ресурси од Матрикс Израел, специјалистите за човечки ресурси од Матрикс Бугарија и Матрикс Украина. Оваа комуникација се одвива преку видеоконференциски разговор преку скајп и на него најчесто се дискутираат отворени позиции во компанијата, нови или тековни клиенти и нивните проекти.

Исто така се одржуваат и неформални средби, како што се работилници, тим-билдинг за вработените, и секоја седмица во петок Матрикс глобал внатре во компанијата организира интерна забава за вработените, каде во релаксирана атмосфера вработените можат меѓусебно да се дружат. Сето ова има за цел да ѝ помогне на организацијата да воспостави соодветна организациска и работна култура.

Она што беше забележано за време на истражувачкиот период е дека поради постоењето на неформална работна средина, вработените често за време на своите паузи и неформални средби, разговараат за работи поврзани со нивните проекти, т.е. ја дискутираат својата работа. На овој начин вработените меѓусебно си помагаат со тоа што си разменуваат сопствени искуства преку т.н. „бура на идеи“ (брејнсторминг) кога ќе се соочат со одреден проблем.

## 7.1 Разбирањето на промената и нејзиното комуницирање

Речиси сите во Матрикс глобал, без разлика на своите позиции, ја разбираат потребата од организациска промена. Секој е свесен дека поголемите проекти бараат и ангажирање на повеќе лица, па оттука и потребата од регрутација и вработување на дополнителен кадар се сфаќа како позитивна промена во организацијата. Секој нов вработен е упатен во работата од страна на поiskusните колеги, со што се нагласува повторно потребата од отворена, искрена, транспарентна и ефективна информација. Промените во организацијата се дискутираат меѓу двете компании, но и во самата Матрикс глобал преку Одделот за човечки ресурси. Бидејќи во Матрикс веруваат дека е потребно секој член на организацијата лично да се запознае, еднаш месечно се организираат информативни состаноци, односно менаџерот за Матрикс глобал од матичната Матрикс патува во Скопје со цел да одржи состанок со персоналот вработен во Матрикс глобал.

Матрикс глобал има стратегија кога комуницира со вработените. Тие користат различни медиуми, како е-пораки, веб-страницата на компанијата, лице в лице состаноци, видеоконференции преку скајп и телефон. Според специјалистите за човечки ресурси, Матрикс глобал многу често користат видеоконференции преку скајп кои исто така се ефективни и исто толку добри како состаноците лице в лице. Овие состаноци се далеку поевтини, ги покажуваат сите изрази на лицето на соговорникот, гестовите и говорот на телото. Се разбира дека состаноците лице в лице се најдобриот начин за водење на бизнисот, но со оглед на големото географско растојание видеоконференциите се подобра и поевтина алтернатива.

Матрикс глобал со своите вработени користи комуникација лице в лице, која е неформална и високоефективна, и ваквата форма на комуникација се одвива на редовна база во Матрикс глобал. Ова е поради тоа што во Матрикс глобал сметаат дека сите треба да знаат што се случува во компанијата. Според вработените во компанијата, комуникацијата е ефективна доколку сите ја добијат потребната информација истовремено, без разлика дали таа е

пренесена орално или написмено. Начинот на кој Матрикс глобал комуницира и ја дознава организациската промена е исто така на состанок со менаџерот кој еднаш месечно доаѓа од Израел во Скопје.

## **7.2 Тимската работа во Матрикс глобал**

Секој вработен во Матрикс глобал поседува знаење за ИТ секторот и бизнисот на компанијата, но се разбира, ваквото знаење може и да биде подобро, со оглед дека компанијата е поделена во тимови чија работа и активности меѓусебно не се поклопуваат, туку секој тим работи независно еден од друг, така што не е чудно што еден тим може да не биде целосно запознаен што работи другиот тим во компанијата и обратно.

Во Матрикс глобал постои високо ниво на доверба меѓу вработените. На пример, еден вработен може да биде лидер на тимот на еден проект и при тоа да прима сугестии од останатите членови на тимот, за во друг проект истото лице да биде само член на тимот, но да ја има истата слобода да дава сугестии и идеи. Исто така, беше забележано дека постојат тимови кои работат заеднички без при тоа да постои или пак да има назначен лидер на проектот. Ова укажува на тоа дека вработените меѓусебно си веруваат и имаат воспоставена меѓусебна доверба во вештините и знаењето на своите колеги/членови на тимот.

## **8 СПЕЦИФИЧНИОТ ОДНОС НА МАТРИКС ГЛОБАЛ СО СВОИТЕ КЛИЕНТИ**

Во извршениот разговор со лидерот на тимот во Матрикс глобал, беше објаснета комуникацијата меѓу вработените во неговиот тим и менаџерите, каде што во Матрикс глобал токму клиентите се и нивни менаџери. Како што објасни тој, задачите се добиваат од клиентите, кои пак имаат постојан пристап до работата на проектниот тим и доколку сметаат дека треба да се направат одредени промени во проектот за тоа го информираат целиот тим, односно оној вработен кој е задолжен за делот од проектот во кој треба да се вгради

бараната промена. Лидерот на тимот во проектот е тој кој најчесто комуницира со клиентот, но исто така се случува и сите членови во тимот да комуницираат со клиентот, доколку бараната услуга се однесува за нивната работа односно нивниот дел од проектот.

Според лидерот на тимот во Матрикс глобал, проектните тимови во компанијата се т.н. демократски децентрализирани, односно не постои постојан лидер. Лидерите се назначуваат за одреден проект и потоа може да бидат заменети, одлуките се носат со групен консензус и комуникацијата е хоризонтална. Беше истакнато дека тимовите што работат на одредени проекти имаат постојана неформална меѓусебна комуникација. За својата работа, доколку е потребно, комуницираат со матичната компанија преку видеоконференциска комуникација на скајп, е-пораки, а исто така доколку го бара тоа работата, испраќаат и извештаи за напредокот на проектот, но тоа е ретко поради тоа што, на пример, бројот на линиите на кодовите или часовите искористени во кодирање, не даваат многу прецизна информација која би била од голема корист за клиентот. Поради тоа извештаите може да се месечни кои во себе вклучуваат информации за извршените задачи, можни отворени прашања или пак распоред за идните задачи.

Работните задачи тимовите на Матрикс глобал ги добиваат директно од клиентите со кои се во секојдневна комуникација. Како што беше објаснето, секој понеделник лидерот на тимот заедно со неговите членови на тимот имаат т.н. состанок за планирање каде се дискутираат заеднички сите задачи за наредните две недели. Секој ден по 15 минути додека трае проектот, се одржува состанок на скајп со менаџерот односно клиентот на кој состанок се известува за статусот на задачите, проектот, измени кои се потребни да се направат и слично.

Двете страни, и клиентот и членовите на проектниот тим, користат процес во кој често се испорачуваат потребни задачи и измени. Проектниот тим често испорачува функционални кодови за време на развојната фаза на проектот. Кодовите се интегрираат во системот и се тестираат. Честото испорачување,

интеграцијата и тестирањето кажува дека проектниот тим ја разбрал својата работа и таа е компатибилна со барањата на клиентот и дека неговите побарувања се точно разбрани. Како што беше објаснето, мониторингот на вистинскиот прогрес на овој начин е многу полесен. Интеграцијата и тестирањето му даваат на извршителот моментална повратна информација за неговата работа, што е многу мотивирачки. Уште повеќе, кога клиентот гледа дека тимот добро си ја врши својата задача, тој развива доверба и почнува да му верува на тимот кој работи на неговиот проект што пак ја прави меѓусебната соработка многу полесна.

Ваквата поставеност на комуникацискиот систем меѓу тимовите и клиентите се покажале како високоефективни и тие ѝ носат голем успех на компанијата во нејзиното работење.

Како што ни беше кажано, во Матрикс глобал немаат планови да го менуваат нивниот начин на комуникација во блиска иднина, бидејќи како што беше објаснето од страна на специјалистот за човечки ресурси, во голема мера се вложува во обуката на работна сила на Матрикс глобал, и начинот на кој тие треба да го градат својот однос кон клиентите и технологијата на работата.

## **8.1 Ефективна надворешна комуникација на Матрикс глобал**

Матрикс глобал преку својата матична компанија Матрикс има воспоставено одлични контакти со клиентите. Ова е многу важно бидејќи компанијата сака да ги задржи своите клиенти за подолг временски период. Имено, матичната Матрикс одржува стратегиски партнерства со водечките светски производители, како што се HP, IBM, Microsoft, Oracle, Red Hat, Business Objects и многу други. Оттука и потребата за одржување на долгорочна врска со своите корисници. Бидејќи во Матрикс глобал клиентите се всушност нивните менџери внатрешната комуникација и надворешната комуникација не можат строго да се издвојат. Како што беше и претходно објаснето, Матрикс глобал работните задачи ги добива од своите клиенти. Но сепак, начинот на комуникација со клиентите оди преку матичната Матрикс која е задолжена за првична

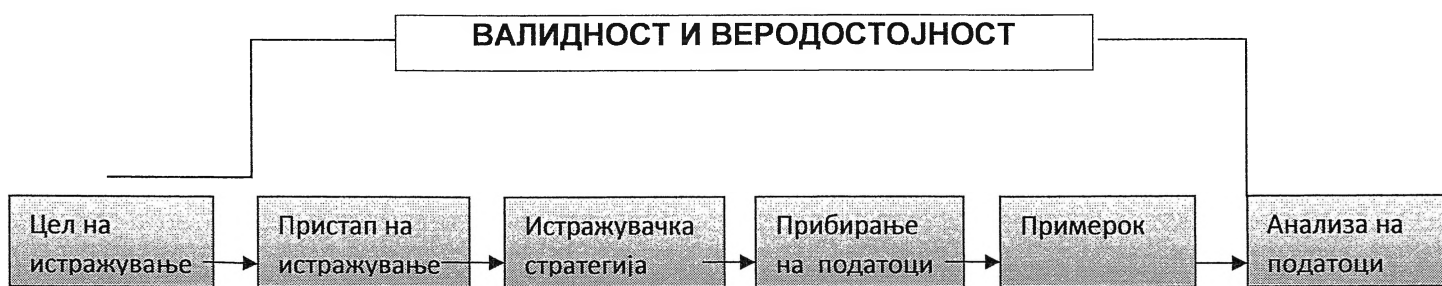
комуникација со клиентите, односно преку нивните продажни тимови во Израел. Ваквата комуникација се одвива лице в лице со клиентот.

Според специјалистот за човечки ресурси, за Матрикс глобал многу е важно нивните клиенти да размислуваат, чувствуваат и знаат за компанијата. Знаејќи го ова, Матрикс глобал се труди да ги задоволи своите клиенти. Таа како аусорсинг компанија ги добива проектите на клиентите и за нив треба да испорача висококвалитетни резултати. Успехот на крајниот резултат на Матрикс глобал е, всушност, успехот на матичната Матрикс, односно нејзин успех да ги задржи своите клиенти на пазарот.

Клиентите чишто проекти се долгогодишни, имаат практика да доаѓаат почесто на повремени состаноци во Матрикс глобал со цел да се запознаат со тимот и да се во тек со настаните. Тука клиентот разговара со тимот на вработени кои работат и се задолжени за неговиот проект и се дискутираат одредени проблеми, измени или пак нови иновативни решенија за во иднина.

## 9 МЕТОДОЛОГИЈА

Во ова поглавје ќе биде опишана методологијата која е користена во оваа студија. Поголавието започнува со објаснување на целта на истражувањето, истражувачкиот пристап и стратегијата. Потоа, методот на прибирање податоци, изборот на примерок и општата аналитичка стратегија. Накрај е дадена дискусија која се однесува на квалитетот на стандардите од истражувањето според валидноста и веродостојноста на студијата. Методологијата е прикажана на Слика 9.1



*Слика 9.1: Шематски приказ на методологијата*

*Извор: Адаптирано од Фостер, 1998, стр.бр.81*

Оваа студија има за цел да даде подобро разбирање на употребата на комуникацијата во организацијата од областа на секторот ИТ во Скопје, Македонија, односно на внатрешната и надворешната комуникација. Студијата бараше интензивно и детаљно истражување на објектот кој беше предмет на истражување во оваа област. Вредно е да се напомене дека предметот на истражување претставува само еден пример на организациска комуникација и наодите добиени со ова истражување се општи и не се однесуваат за сите организации. Истражувањето на само еден субјект помогна да се извлечат општи заклучоци кои понатаму можат да бидат основа за поконкретно истражување.

Бидејќи сите прашања во истражувачкиот процес започнуваат со „како“, се елиминираше потребата за спроведување на анкети и архивска анализа. Според Јин (Yin, 1994) историјата е соодветна кога истражувачот се справува со минатото, последователно кога истражувачот мора да се потпре на примарни и секундарни документи како доказ. Историјата не е соодветна за оваа студија бидејќи тука се фокусираме на сегашната комуникација во организацијата. Имено кога формата на прашањата започнува со „како“ и „зошто“, стратегијата на студија на случај е најсоодветна (Yin, 1994).

Според Јин (Yin, 1994) студија на случај значи или поединечна студија на случај или повеќе студии на случаи. Кога се спроведува поединечна студија на случај, истражувачот нема можности да прави споредби или да генерализира. Од друга страна пак, повеќе студии на случаи му даваат на истражувачот можност за споредување (Yin, 1994). Студија на случај се користи кога се истражуваат модерни настани и соодветните однесувања не може да се манипулираат. Користењето на студијата на случај како истражувачка стратегија значи дека истражувачот истражува одредена индустрија или компанија во различни димензии (Wiedersheim – Paul and Ericsson, 1997).

За оваа студија користени се примарни и секундарни податоци собрани од лицата кои се интервјуирани и документацијата која е разгледана. Документацијата е главно користена за да се најдат информации за карактеристиките на организацијата. Користената документација е презентацијата на компанијата во форма на материјали и брошури за компанијата, како и нејзината веб-страница. Дополнителни информации се собрани од различни бази на податоци за компанијата со цел да се добие еден целокупен поглед, со цел да се зголеми разбирањето за активностите на компанијата.

Постојат два вида податоци кои може да се соберат при истражувањето, а кои имаат различно значење; примарни и секундарни податоци. Со цел да се одговорат поставените истражувачки прашања во оваа студија, користени се и примарни и секундарни извори. Исто така, примарниот извор на докази беа документацијата и интервјуата. Силните страни и слабостите на двата извора се опишани во Табела 9.1.

Табела 9.1 : Извори на докази: силни страни и слабости

Извор на доказ	Силна страна	Слабости
<p><i>Документација:</i>  На пример, писма, пишани извештаи, агенди од настани, административни документи, меморандуми, известувања.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Стабилни- може да се прегледаат неколкупати</li> <li>▪ Точни – содржат точни називи, имиња и детали за настаните</li> <li>▪ Широка покриеност – долг период на време</li> </ul>	<p>Достапност – може да има слаба достапност</p> <p>Пристрасна селективност – доколку нема комплетна документација</p> <p>Пристрасно известување – се одразува оваа пристрасност и врз истражувачот</p> <p>Пристап – може да биде намерно блокиран</p>
<p><i>Интервјуа:</i>  - <i>Отворено:</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Целни – се фокусира</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Пристрасност поради слабо</li> </ul>

<p>отворени прашања и дозволува дискусија</p> <p>- Фокусирано: дозволува одреден степен на дискусија која се однесува на веќе поставена област на дискусија (т.н. полуструктурирано интервју)</p> <p>- Структурирано: се состои од претходно дефинирани прашања</p>	<p>директно на темата на студијата на случај</p> <p>▪ Увидни – дава непосредни заклучоци</p>	<p>структуриран прашалник</p> <p>▪ Пристрасни одговори</p> <p>▪ Неточности поради слаб одзив</p> <p>▪ Рефлексивност – лицето кое се интервјуира го кажува она што интервјуерот (истражувачот) сака да го слушне</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Извор: Адаптирано од Јин, 1994, стр.бр. 80

Имајќи го предвид фактот за предностите и недостатоците на интервјето, се одлучивме за интервју лице в лице со најрелевантните лица во компанијата. Оваа одлука се базираше на фактот дека потребно е да се бараат одговори на еден сложен феномен. Ваквата блиска перцепција на темата на студијата на случај бара високо ниво на флексибилност и поради тоа се одлучивме за полуструктурирано интервју лице в лице. Интервјето лице в лице ни даде можност да ја посетиме компанијата и на тој начин да се избегнат различни проблеми поврзани со другите видови интервју.

Со цел да се спроведе такво интервју во контролирани услови, состаноците со определените лица за интервју беа однапред закажани и беше дизајниран прашалник по кој се водеше интервјето (види анекс А). Прашањата за интервјето беа структурирани, но сепак останаа отворени со цел да се дозволи слободно изразување на мислата на соговорникот. Според Зикмунд (Zikmund,

1994), целта на полуструктурираното интервју е да се мотивира соговорникот да го појасни или објасни одговорот. Тој исто така изјавува дека оваа техника е корисна ако соговорникот се загуби во прашањето, или ако почне да лута со одговорот. Прашалникот беше испратен една недела однапред до компанијата со цел да им се даде можност на членовите на организацијата да се подготват за интервјуто на соодветен начин. За време на интервјуата беше користен диктафон, односно сите разговори беа аудиоснимки. Секое интервју траеше во просек од еден час.

Како што е споменато преходно во текстот, спроведена е студија на случај со цел да се соберат најсоодветните емпириски податоци. Исто така постојат два вида поединечни студии на случај; холистички и вградени. Вградените студии се појавуваат кога вниманието се дава на поединец или поединици. Спротивно на ова, холистичкиот дизајн ја истражува само глобалната природа на организацијата. Вградената студија на случај најдобро се вклопува во целта на ова истражување. Областа на истражување како резултат ќе биде преку вградена студија на случај, бидејќи ќе придонесе и ќе ги даде потребните информации за да се одговорот истражувачките прашања кои се однесуваат на предметот на истражувањето (Zikmund, 1994).

Поради подобро разбирање на организациската комуникација беше истражувана национална компанија чиј бизнис е и меѓународно проширен, со цел да се добие подобра перспектива околу тоа како поминува процесот на промени. Беше стапено во контакт со компанијата Матрикс глобал, бидејќи најдобро одговараше за потребите на оваа студија. Беше одбрана компанија која има и национално и меѓународно искуство поради тоа што може да се добие поширока перспектива за тоа како влијаат промените, бидејќи ваквата компанија има подинамична средина и промените се дел од нејзиното работење.

Со цел да се добијат релевантни податоци, требаше да се направи избор околу тоа кои лица треба да се интервјуираат. Прво беше земен предвид критериумот на знаење кое интервјуираните треба да го поседуваат согласно позициите кои ги

имаат. Крајниот избор беше направен врз основа на препораките кои ги даде самата компанија.

Оваа студија е примарно дескриптивна, бидејќи се стреми да даде опис и да ја објасни употребата на комуникацијата во организацијата во услови на промени, вклучително и внатрешната и надворешната комуникација. Понатаму, бидејќи целта на оваа студија е да добие подобро разбирање за употребата на комуникацијата во организацијата во услови на промени, се користи методологија која води до подобро разбирање на проблемот. Бидејќи оваа студија не бара контрола на однесувањето и се фокусира на модерните настани, се користи квалитативен пристап на истражување, поточно студија на случај како целокупна истражувачка стратегија која дозволува подлабоко да се истражи проблемот.

Јин (Yin, 1994) изјавува дека квалитативното истражување опфаќа идеи, чувства и ставови. Ова истражување е соодветно кога истражувачот бара детаљна информација. Целта на квалитативното истражување е да се добие подобро разбирање на истражувачкиот проблем. Исто така, процесот на квалитативното истражување може да се гледа како двонасочна комуникација. Истражувачот поставува прашања и добива одговори кои понатаму ќе влијаат врз истражувачот и неговото истражување. Според тоа, кога се применува овој метод, истражувачот често бара повеќе информации во неколку подрачја на неговото истражување (ibid). Во оваа студија се истражува подлабоко истражувачката област преку спроведени интервјуа и наоди во документацијата.

Имено, прво се редуцираа сите податоци кои се однесуваа на истражувачките прашања, а потоа се поедноставија оние делови кои имаа за цел да одговорат на истражувачките прашања. Ова на некој начин го олесни извлекувањето и верификацијата на заклучоците таму каде теоријата се совпаѓаше со податоците, или пак, таму каде што немаше совпаѓање. Накрај, фазата на заклучоци и верификација беше завршена врз основа на забележаните регулативи и нерегуларности, и тоа како емпириските податоци всушност беа во склад со постоечката теорија.

За да се зголеми конструираната валидност во ова истражување, беше разгледана соодветната документација која е релевантна за областа на ова истражување. Дополнително со цел да се добијат најрелевантни резултати беше истражувано и влијанието на надворешната средина, бидејќи треба да се има предвид дека компанијата работи и меѓународно.

Интервјуата беа спроведени со помош на прашалник и одговорите односно разговорот беше снимен со диктафон. Со тоа се овозможи повторно да се проверат уште еднаш дадените одговори од страна на лицата кои беа интервјуирани. Исто така за време на интервјуата авторот фаќаше белешки од одговорите на лицата кои беа интервјуирани.

Постојат неколку начини за контрола на веродостојноста. Оние кои се применети во оваа студија се, на пример: да се задржи објективноста кога се прават интервјуата (Saunders, 2000). Еден можен фактор кој влијае врз веродостојноста е ризикот од недостиг на знаење кај лицата кои се интервјуираат. Ако интервјуираните лица немаат доволно знаење, постои ризик дека идниот истражувач кој би интервјуирал други лица чие знаење е соодветно би добил различни одговори. Други фактори кои може да влијаат врз веродостојноста на студијата е психичката состојба на лицата кои се интервјуираат (можноста да се под стрес или да се уморни) или да имат негативен став кон интервјуерот (Weidersheim – Paul and Ericsson, 1997).

За оваа теза беа направени напори да се идентификуваат најсоодветните лица за истражување, односно оние лица кои имаат најмногу знаење од областа на истражување. Во оваа студија, треба да се нагласи дека ниту едно лице не беше под стрес ниту пак уморно, туку беа силно заинтересирани за темата со оглед дека за првпат е спроведена студија на случај за нивната организација и со задоволство одвоија време за интервјуата. Ставот на лицата кои беа интервјуирани во однос на областа на истражување беше дека тие се многу заинтересирани, бидејќи и тие исто така работат со истите прашања и сакаа да дадат свој придонес во ова истражување.

Сепак, кога се спроведуваа интервјуата можно е да беше присутна и личната пристрасност до одреден степен, иако беше направен силен обид да се формулираат прашања кои се релевантни и кои нема да имаат никакво влијание врз одговорите на лицата кои беа интервјуирани.

## **10 АНАЛИЗА НА СТУДИЈАТА НА СЛУЧАЈ МАТРИКС ГЛОБАЛ**

*Во претходните поглавја беа претставени емпириските податоци собрани од документацијата и интервјуата. Во ова поглавје собраните податоци ќе бидат споредени со претходното истражување.*

Во овој дел прибраните емпириски податоци од Матрикс глобал презентирани во претходните поглавја ќе бидат анализирани и преку анализата ќе биде прикажана по редослед на истражувачките прашања.

### *Употребата на комуникација*

Во Матрикс глобал за комуникација се користат повеќе медиуми. Компанијата комуницира преку видеоконференциски разговори преку скајп, телефон, е-адреса, а исто така и преку комуникација лице в лице, која е и најчесто користена метода. Комуникацискиот канал во Матрикс глобал е комуникацијата преку скајп. Причината за ова, според специјалистите за човечки ресурси, е дека компанијата е меѓународна и има свои претставништва во различни земји (Израел, Бугарија, Украина и Македонија).

Според Бивелдс (Byvelds, 1997) и Клеин (Klein, 1996), комуникацијата оди преку следниве фази: одмрзнување, промена и повторно замрзнување. Промената зависи во зависност од тоа во која фаза се наоѓа организацијата. Факт е дека Матрикс е во постојана промена. Оттука може да се каже дека компанијата има поминато низ првите две фази и се наоѓа во третата фаза. Првата фаза на одмрзнување е кога Матрикс глобал ја има препознаено потребата за организациска промена со регрутирање на нови вработени односно од потребата за зголемување на тимот. Оваа одлука доаѓа од страна на извршниот

директор во Израел. Процесот на регрутација понатаму е спроведуван од страна на специјалистите за човечки ресурси кои добиваат профил на лица кои треба да бидат вработени што ја прави втората фаза. Третата фаза на повторно замрзнување е интегрирање на новите вработени во средината и нивно активно ангажирање во проектите на Матрикс.

Протоколот на информации во Матрикс глобал е отворен, бидејќи компанијата е хоризонтално поставена со кратки линии меѓу нивоата. Организацијата не е хиерархиски поставена, имено луѓето можат отворено да зборуваат со сите во компанијата, без разлика на нивото. Исто така, во Матрикс глобал се води сметка секој вработен да биде добро информиран за секоја настаната промена. Ова го прават на редовните состаноци кои ги одржуваат со сите вработени каде се даваат информации за секоја настаната промена од организациски или технички аспект.

#### *Ефективна внатрешна комуникација*

Во Матрикс глобал постои добра комуникација внатре бидејќи сите, без разлика на позицијата, ја разбираат потребата од организациска промена, каква е промената и како таа ќе влијае врз бизнисот. Исто така, Матрикс глобал се труди да комуницира ефикасно со цел да се зголеми разбирањето за промената како и да се намали евентуалната забуна и можниот отпор од промената. Се разбира, постојат одредени промени кои потешко се прифатени (промена на менаџментот), но со добра комуникација ваквиот страв меѓу вработените е намален и крајниот резултат е позитивен. Засега, во овој момент додека е правено истражувањето, не постои отпор кон промените во компанијата (вработување на дополнителен кадар).

Ефективна комуникација е многу повеќе од само да им се даваат на вработените редовни ажурирани информации; треба да постои еден вид стратегија за најдобар медиум кој ќе допре до сите вработени како што се работилници, неформални состаноци, настани за јакнење на тимот и слично. Во Матрикс глобал веќе постои воспоставена практика за одржување редовни неделни состаноци, организирање на годишен настан за јакнење на тимот со

другите две компании (Матрикс Бугарија и Матрикс Украина), редовни неформални средби, но и редовното користење на комуникациски медиуми како што се телефонот, е-адресите, комуникацијата лице в лице и видеоконференцискиот разговор преку скајп.

Сите во Матрикс глобал имаат доволно знаење околу тоа кои се нивните работни задолженија, за индустријата, клиентите и нивните побарувања, односно она што тие *мора да го знаат*. Сепак, бидејќи во организацијата се случуваат постојано промени, немаат сите доволно знаење за организацијата, особено нововработените за тоа што тие *треба да знаат*. Постојат одредени гласини до одредена мера во организацијата, односно *што би можеле да знаат* вработените (особено кога доаѓа до промени во менаџментот на компанијата). Сепак менаџерите во Матрикс глобал, особено специјалистите за човечки ресурси се свесни за овие три фактори. Вработените во Матрикс глобал еднаш месечно имаат состанок со извршниот директор за Матрикс глобал од матичната Матрикс, со цел да се запознае со работата на вработените, да одржи состаноци со нив и да добие повратни информации за нивната работа. Секој вработен може слободно на свое барање да разговара со извршниот директор, но како што информираат специјалитите за човечки ресурси во Матрикс глобал, за време на престојот на извршниот директор тој лично разговара со сите вработени без разлика на нивното ниво и нивниот стаж. Лидерите мора да користат различни пристапи, како што е личната конверзација со поединците или групен пристап како што се заеднички состаноци, видеоконференции, кои го имаат ефектот на кристализирање на пораката.

Поттикнувањето на вработените во Матрикс глобал се случува во самата организација. Имено тие имаат право да носат одлуки и постои висока доверба меѓу нив. Тимовите кои работат на проекти, без разлика на нивното ниво, доколку е потребно преку скајп разговараат со своите клиенти кои, всушност, во нивната работа претставуваат нивни менаџери, бидејќи како што беше објаснето проектните тимови работните задачи ги добиваат од своите клиенти. Сè додека секој презема одговорност за својата работа, вработените можат отворено да работат во Матрикс глобал.

Од Матрикс глобал велат дека е неопходно и важно сите вработени да добијат релевантна и значајна информација. Затоа е добро да се запознаат вработените, бидејќи секој човек е различен и може различно да ја разбере пратената порака. Матичната Матрикс има свои дивизии низ светот, па оттука и комуникацијата е во секојдневната агенда на компанијата. Матрикс глобал претставува интегриран процес во оваа агенда, па оттука може да се заклучи дека комуникацијата претставува еден важен дел од работата на компанијата.

### *Ефективна надворешна комуникација*

Матичната Матрикс има многу добро контакти со своите клиенти, кои се едни од водечките светски компании во информатичката технологија. Ова за Матрикс е успешен фактор, бидејќи за неа е многу важно да се изгради цврст однос со клиентите. Затоа во матичната Матрикс комуникацијата со клиентите е лице в лице преку нивните продажни тимови во Израел кои се задолжени за комуникација со клиентите. Компанијата (Матрикс глобал) е во постојана комуникација со своите клиенти, бидејќи тие се и нивните манаџери. Заеднички тие работат на долгогодишни проекти, па оттука може да се заклучи дека односот помеѓу компанијата и клиентите е многу важен и клучен фактор за успех на компанијата.

Земајќи предвид дека клиентите на Матрикс глобал се доволно свесни за компанијата, тие имаат и реални очекувања од неа. Задоволството на клиентите е од голема важност за Матрикс глобал, и од компанијата сметаат дека клиентите се задоволни сè додека го добиваат својот производ на време и со ветениот квалитет.

## **11 ЗАКЛУЧОЦИ И ИМПЛИКАЦИИ**

*Ова поглавје прво ќе ја презентира општата дискусија следена од главите наоди и заклучоци базирани на истражувањето. Целта на овие заклучоци е да дадат одговор на истражувачките прашања. Секое прашање ќе биде одговорено во различни секции. Накрај презетирано се импликациите за менаџментот, теоријата и понатамошните истражувања.*

Како што беше објаснето во воведното поглавје, комуникацијата станува сè повеќе важна, а како што промените во организациите се случуваат сè почето, компаниите почнуваат да вложуваат сè повеќе ресурси во таа област. Ова е мотивирачки фактор да се погледне подлабоко во оваа тема за да се види што прават компаниите за да ја направат организациската промена колку што е можно поефективна. Преку истражување на различната литература, се потврди дека комуникацијата во компанијата е нешто кое треба да се има предвид кога организацијата се соочува со промена. Сепак, промената во организацијата може да варира и многу зависи во каква позиција се наоѓа компанијата, најзината големина и нејзиниот пазар на делување. Сепак во оваа студија на случај е избегната евентуална генерализација, поради тоа што беше истражувана само една компанија (поединечен примерок). Самата студија доколку беше генерализирана ќе дадеше погрешни резултати.

Сепак, податоците од компанијата која беше истражувана во оваа студија на случај – Матрикс глобал, може да придонесат кон релевантно и добро знаење во ова истражување. Сметаме дека се добиени доволен број информации и објаснување за организациската комуникација и промена во компанијата на еден поширок начин. Во средбите остварени во Матрикс глобал сметаме дека се собрани доволни и релевантни информации за оваа студија на случај, заедно со добиените информации кои беа собрани преку истражената литература релевантна на оваа тема. Исто така, бевме во можност да се изнајдат теории кои се совпаѓаат со истражуваната тема, кои исто така, дадоа голем придонес кон оваа студија на случај. Оваа студија на случај беше мотивирачка од самиот нејзин почеток до нејзиниот крај.

### **11.1 Како може да се опише употребата на комуникацијата во организацијата во услови на промени?**

Оваа студија покажа дека употребата на комуникацијата во организацијата е многу важна за нејзиниот успех. Таа е посебно важна во услови на промени во организацијата, како што е Матрикс глобал. Организацијата е во постојана

промена и поради тоа користи повеќе медиуми за комуникација и пренесување на информациите до своите вработени.

Матрикс глобал ја има препознаено потребата од промена и при тоа ја користи комуникацијата лице в лице како начин за информирање на вработените за настанатата промена во организацијата. Оттука, компанијата има тенденција да го користи овој начин на комуникација што е можно повеќе како свој принцип за комуникација со вработените. При анализа на случајот на Матрикс глобал може да се заклучи дека иако комуникацијата лице в лице ја сметаат дека е најефективна, сепак не е секогаш можно таа да биде користена поради големата географска дистанција меѓу клиентот, вработените и главниот менаџмент кој се наоѓа во Израел. За таа цел компанијата како втор значаен медиум ја користи видеоконференциската комуникација преку скајп. Сметаме дека тоа е оправдано, бидејќи ефектот е приближно ист, а исто така и доста евтин, бидејќи не создава дополнителни трошоци за компанијата.

Сепак можеме да заклучиме дека комуникацијата лице в лице е полесна за луѓето внатре во компанијата, но кога станува збор за комуникацијата меѓу клиентот и вработените во Матрикс глобал ваквата комуникација е поскапа и потешка за остварување поради големата дистанција меѓу инволвираните страни со оглед дека станува збор за меѓународна компанија чие седиште и клиенти се наоѓаат во Израел.

Исто така, студијата покажа дека директниот надзор во Матрикс глобал е поинаков во однос на класичните организации. Тука тој е специфичен бидејќи клиентите на Матрикс глобал се, всушност, менаџери на проектните тимови во компанијата. Во ваквата поставеност, видеоконференцијата преку скајп е главниот комуникациски канал, бидејќи ги поврзува сите вработени во проектните тимови заедно во еден комуникациски канал.

Компанијата се труди да комуницира отворено со вработените без разлика на нивната позиција во компанијата. Од претходната дискусија може да се заклучи дека:

- Компанијата користи неколку медиуми кога комуницира во организацијата;
- Најпреферирани комуникациски медиуми се видеоконференцијата преку скајп и комуникацијата лице в лице кои се и најефикасни за компанијата;
- Мониторингот во компанијата е различен, бидејќи директен надзор врз работата на проектните тимови вршат клиентите кои всушност се и менаџери на тимовите;
- Комуникацијата е различна во зависност од промената која настанува во организацијата, дали се работи за кадровска промена или за промени директно во проектите на кои се работи.

## **11.2 Како може да се опише ефективната внатрешна комуникација во организацијата во услови на промени?**

Студијата покажа дека компаниите треба да размислуваат повеќе сега отколку во минатото за тоа како да комуницираат со вработените преку она што го нарекуваме внатрешна комуникација. Оттука, може да се заклучи дека кадровските промени кои се случуваат во Матрикс глобал се фактори кои придонесуваат за тоа зошто внатрешната комуникација треба уште повеќе да се развива. Исто така, може да се заклучи дека честите состаноци меѓу менаџментот и вработените придонесува кон поефективна внатрешна комуникација.

По анализирањето на компанијата, се добива впечаток дека компанијата смета дека внатре во организацијата постои добра внатрешна комуникација. Ова се заклучува од причина што компанијата ги поттикнува своите вработени самостојно да носат одлуки и на тој начин вработените да влијаат врз својата работа. Земајќи предвид дека Матрикс глобал е средно голема компанија, блиската соработка меѓу вработените претставува природен процес кој исто така влијае и врз меѓусебната комуникација и меѓучовечките односи. Уште едно прашање кое е исто така важно, е видот на медиум кој се користи за комуникација во компанијата. Сметаме дека комуникацијата лице в лице е

нејефикасна кога се работи за внатрешната комуникација и ова зависи од тоа каков е контактот меѓу вработените и менаџментот.

Исто така може да се заклучи дека организацијата не покажува отпор кон промените. Иако компанијата еднаш има поминато низ промена на менаџментот, стравот кај вработените е минимизиран од страна на специјалистите за човечки ресурси преку интензивна комуникација со вработените, така што настанатиот отпор не се почувствувал во толкава мера за да биде загрозен бизнисот на компанијата.

Иако, компанијата во својата комуникација со своите вработени комуницира лице в лице, кога станува збор за менаџментот, таа комуникација е сведена на редовна комуникација преку скајп и месечни состаноци лице в лице. Но, ова се објаснува со фактот дека компанијата е меѓународна и нејзиното седиште се наоѓа во Израел. Оттука и неможноста постојано да се користи директната комуникацијата на менаџментот со вработените. Сепак компанијата се труди да комуницира на редовна основа со своите вработени и тоа на некој начин придонесува кон добра внатрешна комуникација и непостоење отпор кон промените во организацијата.

Исто така, може да се заклучи дека не знае секој вработен што работат неговите колеги, бидејќи вработените се поделени во тимови кои работат на различни проекти во согласност со барањата на клиентите. Оттука може да се заклучи дека вработените немаат доволно информации, со оглед дека работат на различни задачи и поради тоа не можат да се фокусираат на други области и на тоа што работат останатите вработени.

Студијата покажа дека гласините кои се појавуваат меѓу вработените во компанијата се до одредена мера важни за организацијата. Во Матрикс глобал со ова прашање се справуваат со тоа што проблемите за кои постојат гласини се решаваат на меѓусебните состаноци каде се дискутира отворено и секој вработен слободно зборува за она што смета дека е проблем во доменот на неговата работа.

По спроведената анализа на компанијата може да се заклучи дека постои поттикнување на вработените и дека тоа е дел од организацијата. Причината за ова, според нас, е дека постои добра внатрешна комуникација во компанијата, а кога комуникацијата е добра се развива и поголема доверба меѓу вработените. Ова исто така помага да се развие поблизок контакт меѓу менаџментот и вработените, бидејќи и двете страни се поддржуваат кога треба да се донесат важни одлуки.

Може да се заклучи дека за да се постигне ефективна внатрешна комуникација, од витално значење е да се знае каков вид информација треба да биде споделен, бидејќи истовремено треба да се одреди за кого информацијата може да биде релевантна и на кој начин истата би било најсоодветно да се соопшти. Матрикс глобал го има ова сфатено на начин дека секоја информација треба да се соопшти на јасен и разбирлив јазик за вработените.

Од претходната дискусија може да се заклучи дека:

- Компаниите треба да размислуваат повеќе сега отколку во минатото во врска со тоа како комуницираат со вработените и како да комуницираат уште поефикасно;
- Добра внатрешна комуникација во организацијата не значи и дека сите вработени во организацијата ја разбираат потребата за промена;
- Доколку не постои отпор кон промените во организацијата тоа е поради добрата внатрешна комуникација во компанијата;
- Компанијата не мора да има конкретна комуникациска стратегија за сите вработени, тоа зависи од самата компанија. Сепак комуникацијата лице в лице и комуникацијата преку скајп се најчесто користените медиуми за комуникација;
- Важно е менаџерите да знаат што вработените мора да знаат, а што треба да знаат;
- Информацијата мора да биде јасна и разбирлива за сите вработени.

### 11.3 Како може да се опише ефективната надворешна комуникација во организацијата во услови на промени?

Оваа студија покажа дека е многу важна и комуникацијата со клиентите. Во Матрикс глобал не може да се повлече силна линија меѓу внатрешната и надворешната комуникација од причини што клиентите на Матрикс глобал се и менаџери на проектните тимови кои работат за нив. Сепак матичната Матрикс е главниот носител на комуникацијата со клиентите во Израел, каде има оформено посебни продажни тимови задолжени за тоа.

Беше заклучено дека во Матрикс глобал комуникацијата со клиентите е на секојдневна база. При тоа се користи комуникацијата преку скајп како најекономичен и најефикасен медиум за компанијата при што во вистинско време се решаваат сите побарувања на клиентот. Иако директната комуникација е секогаш најдобриот модел, во Матрикс глобал тоа не е случај поради големата географска дистанција со клиентот. Сепак, ваквата комуникација постои, бидејќи клиентот има практика да дојде во компанијата за да оствари лична средба со проектниот тим.

По анализирањето на случајот, може да се заклучи дека Матрикс глобал имаат стратегија да градат цврсти односи со своите клиенти на долгогодишна основа, бидејќи тие ѝ носат успех на компанијата во овој бизнис, со оглед на тоа дека станува забор за клиенти од познати компании во информатичката технологија.

Беше забележано дека во Матрикс глобал многу важно е да се совпаѓаат нивните внатрешни процеси со надворешната комуникација. Ова се објаснува со фактот дека добрата надворешна комуникација е тесно поврзана со можноста за добра внатрешна комуникација, бидејќи внатрешните одлуки во компанијата исто така ја афектираат и надворешната комуникација со клиентите.

Од претходно дискутираното може да се заклучи дека:

- Треба да се користат неколку видови надворешна комуникација со клиентот за таа да биде ефикасна;

- Меѓународните аутсорсинг компании мора да користат други нетрадиционални медиуми на комуникација како што се скајп конверзацијата со цел да ја одржат комуникацијата со клиентите на ефективно ниво;
- Директната комуникација лице в лице останува најефективниот модел на комуницирање со клиентите;
- Компанијата треба да ги спои внатрешните процеси со надворешната комуникација.

## **11.4 ИМПЛИКАЦИИ**

Во оваа последна секција ќе бидат дадени крајните препораки и тие ќе бидат дадени врз основа на заклучоците.

### **11.4.1 Импликации за менаџерите**

Некои импликации кои се однесуваат за менаџерите можат да бидат направени со претходната студија. Овие прашања кои се подолу дадени можат да бидат корисни кога станува збор за комуникацијата во организацијата во услови на промени.

- Менаџерите треба да користат неколку медиуми за комуникација. Повторувањето на пораката ја зголемува меморијата на луѓето.
- Во случај на промени во организацијата, неоподно е да се има добра внатрешна комуникација. Сепак, не значи дека сите организации ја разбираат потребата од промени. Исто така, употребата на конкретна комуникациска стратегија зависи и од големината на организацијата.
- Оваа студија покажа дека внатрешните процеси во компанијата треба да се совпаѓаат со нејзината надворешна комуникација и дека ресурсите кои се ставаат на комуникацијата не мора да имаат финансиски импликации. Со цел компанијата ефективно да комуницира, можат да се користат медиуми кои се многу евтини од стандардните медиуми за комуникација.

#### **11.4.2 Импликации за теоријата**

Целта на ова истражување беше да се истражи и да се добие подобро разбирање на употребата на комуникацијата во организацијата во услови на промени. Претходното истражување во областа на внатрешната и надворешната комуникација даде теории и основа да се изгради теориска рамка за оваа студија. Оваа теза ја опиша улогата на компанијата Матрикс глобал која се наоѓа во Скопје, Македонија. Со извлекување заклучоци врз основа на анализата и претходното истражување, опишано е како внатрешната и надворешната комуникација може да биде опишана.

#### **11.4.3 Импликации за идните истражувања**

По извршената студија, се појавија интересни можности во областа во која е вршено истражувањето. Колку повеќе компаниите внесуваат промени во организацијата, толку повеќе употребата на комуникацијата станува поважна со цел внесената промена да биде ефективна и успешна. Како резултат на ова, областа која беше истражувана ќе биде интересна за истражување и во иднина. Некои сугестии кои може да се дадат за други понатамошни истражувачки можности се:

- Истото истражување може да се изведе и со квантитативна студија и оттука да се мерат квалитативните заклучоци на оваа студија на поголем примерок;
- Поради причините дека постои огромен развој во областа на информатичката технологија која постојано подлежи на промени, потребни се идни истражувања во оваа област, посебно во делот на комуникацијата, со оглед на тоа дека валидноста на денешните факти можеби нема да бидат точни во иднина;
- Добра идеја би била да се спроведе поголемо истражување преку спроведување на интервјуа со сите вработени во компанијата, со цел да се види нивниот став кога станува збор за комуникацијата во организацијата. Вработените може да дадат поинаква перспектива на прашањата истражени со оваа студија. Уште повеќе што со споредување на две различни компании од истата област може да се даде уште

подобра слика за тоа како се одвива комуникацијата во организациите во услови на промени чиј бизнис е во областа на информатичката технологија.

## БИБЛИОГРАФИЈА

Извор: <http://search.ebscohost.com> ([www.ebsco.com](http://www.ebsco.com))

Abraham, M., Crawford, J. & Fisher, T. (1999). Key Factors Predicting Effectiveness of Cultural Change and Improved Productivity in Implementing Total Quality Management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.16, No.2, pp.112-132.

Appelbaum, S.H., St-Pierre, N. & Glavas, W. (1998). *Strategic Organizational Change: the Role of Leadership, Learning, Motivation and Productivity*. *Management Decision*, Vol. 36/5, pp. 289-301.

Barrett, D.J. (2002). *Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change*, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 7, No. 4, pp. 219-231.

Beer, M., Eisenstat, R.A., Spector, C. (1990) *Why change programs don't produce change*, *Harvard Business Review*, pp. 158-166

Burke, W.W., (2002) *Organizational Change: Theory and Practice*, London, UK: Sage

Byvelds, R. (1997). Understanding Change. Online: [http://www.gov.on.ca/OM\\_AFRA/english/rural/facts/91-014.htm](http://www.gov.on.ca/OM_AFRA/english/rural/facts/91-014.htm)

Carnall, C. (1990) *Managing Change in Organisations*. Prentice Hall

Church, A.H., Siegal, W., Javitch, M., Waclawski, J. & Burke, W.W. (1996) *Managing Organizational Change: what you don't know might hurt you*, *Career Development International*, Vol. 1, No. 2, pp. 25-30.

Clarke, A. & Manton, S. (1997). *A Benchmarking Tool for Change Management*. *Business Process management Journal*, Vol. 3, No. 3, pp. 248-255.

Cook, P. (1995). *Maximizing the opportunities and Minimizing the Adverse Effects of a Changing Environment*. *Employee Counseling Today*, Vol. 7, No. 7, pp. 4-6.

Coram, R. & Burnes, B. (2001) *Managing Organisational Change in the Public Sector - Lessons from the privatisation of the Property Service Agency*, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 14, No. 2, pp. 94-110.

Denton, D.K. (1996). *Four Simple Rules for Leading Change*. *Empowerment in Organizations*, Vol. 4, No. 4, pp. 5-9.

Dent, E.B. & Goldberg, G.S. *Challenging resistance to change*  
<http://jab.sagepub.com/cgi/content/abstract/35/1/25>

DeWitt, R. (2004). *Managing Change Is Managing People*. [Online]. Available:  
<http://www.cioupdate.com/insights/article.php/3348041>. [2004, November 8].

Edmonstone, J. (1995). *Managing Change: An Emerging New Consensus*. *Health Manpower Management*, Vol. 21, No. 1, pp. 16-19.

Francesco, A.M. & Gold, B.A. (1998). *International Organizational Behavior: Text, Readings, Cases, and Skills*. New Jersey, USA: Prentice-Hall Inc.

Jimmieson, N.L., Texny, D.J., Callan, V.J. (2004) *A longitudinal study of employee adaptation to organizational change*, pp 11-27

Gróf, A. (2001). *Communication in the creation of corporate values*, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 6, No. 4, pp. 193-198.

Guimaraes, T. & Armstrong, C. (1998). *Empirically testing the impact of change management effectiveness on company performance*, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 1 No. 2, pp. 74-84.

Henderson, J. & McAdam, R. (2003). *Adopting a learning-based approach to improve internal communications: A large utility experience*, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20, No. 7, pp. 774-794.

Herold, D. M. & Fedor, D.B. (2008) *Change the way you lead change: Leadership Strategies that really work*, Stanford CA, Stanford University Press

Hobfoll, S.E. (2001) *The influence of culture, community and the nested self in the stress process: Advancing conservation of resources theory*, pp. 337-370

Hodgetts, R.M. & Luthans, F. (2003). *International management: culture, strategy and behavior*, 5. ed., New York: McGraw-Hill.

Huberman, M.A., & Miles, M.B. (2002). *The Qualitative Researcher's Companion*. London:Sage Publications.

Irving, P. & Tourish, D. (1994). *An Integrated Communication Strategy for Health Service Managers*, *Journal of Management in Medicine*, Vol. 8, No. 6, pp. 53-57.

Kallio, J., Saarinen, T. & Tinnilä, M. (2002). *Efficient Change Strategies: Matching Drivers and Tracers in Change Projects*. *Business Process Management Journal*, Vol. 8, No. 1, pp. 80-92.

Kaye, D. (1995). *The Importance of Information*, *Library Management*, Vol. 16, No.. 5, pp. 6-15.

Kent, R.H. (2001). *Installing Change: an executive guide for implementing and maintaining organizational change*, 2ndEdition, Winnipeg: Pragma Press.

Kitchen, P.J. & Daly, F. (2002). *Internal communication during change management*, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 7, No. 1, pp. 46-53.

Klein, S.M. (1996). *A management communication strategy for change*, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9, No. 2, pp. 32-46.

Lievens, A., Moenaert, R.K. & Jegers, R.S. (1999). *Linking Communication to Innovation Success in the Financial Services Industry: A Case Study Analysis*, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 10, No. 1, pp. 23-48.

McNamara, C. (1999). *Basic Context for Organizational Change*, Free Management Library,

<http://www.mapnp.org/library/mgmt/orgchnge.htm>.

Miles, M. B. & Huberman, M. A. (1994). *An Expanded Sourcebook: Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

Muir, J. (1995). *Managing Change*. *Work Study*, vol. 44, No. 2, pp. 16-18.

Oreg, S. (2006). *Personality, context and resistance to organizational change*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, pp 73-101.  
<http://doi.org/c8j>

Post, J.E. & Altman, B.W. (1994). *Managing the Environmental Change Process: Barriers and Opportunities*. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 7, No. 4, pp. 64-81.

Proctor, T. & Doukakis, I. (2003). *Change Management: The Role of Internal Communication and Employee Development*. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol.8, No. 4, pp. 268-277.

Reynolds, P.D. (1971). *A Primer in Theory Construction*. MacMillan Publishing Co.

Robbins, S.P. (1994). *Management: Fourth Edition*. New Jersey, USA: Prentice-Hall Inc.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2000). *Research Methods for Business Students*. Harlow: Pearson Education Limited.

Smythe, J. (1996). The changing role of internal communication in tomorrow's company, *Managing Service Quality*, Vol. 6, No. 2, pp. 41-44.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research – Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage.

Zeffane, R. (1996). Dynamics of Strategic Change: critical issues in fostering positive organizational change, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 17, No. 7 pp. 36-43.

Zikmund, W.G. (1994). *Business Research Methods*, Orlando: Harcourt Inc.

## **АНЕКС А**

### **ВОДИЧ ЗА ИНТЕРВЈУ**

#### **Општи информации**

- Име на компанијата
- Име и презиме на лицето за интервју
- Работна позиција
- Област на бизнисот
- Краток опис на компанијата
- Опис на организациската промена (какви промени се случуваат, кога се случиле, колку се важни за компанијата).

#### **Истражувачко прашање бр. 1 – Како може да се опише употребата на комуникацијата во организацијата во услови на промени?**

1. Дали комуникацијата е важен/есенцијален дел од работата на компанијата?
2. Кој е главниот комуникатор во компанијата, кој ги соопштува информациите до вработените?
3. Дали компанијата комуницира поинаку во условина промени?
4. Дали компанијата има намера да го промени начинот на комуникација во блиска иднина?

#### **Истражувачко прашање бр. 2 – Како организацијата развива ефективна внатрешна организациска комуникација во услови на промени?**

1. Дали сметате дека имате добра внатрешна комуникација внатре во организацијата?
2. Дали сите вработени во компанијата без разлика на нивното ниво на работна позиција ја разбираат потребата од промена?
3. Кој е најдобриот медиум за комуникација кој се употребува во компанијата?

4. Дали вие, а исто така и менаџментот редовно комуницирате со своите вработени?
5. Дали постои одреден отпор или конфузија кон промените?
6. Ако е така, кои се според вас причините за тоа?
7. Што претставува според вас ефективна внатрешна комуникација?
8. Дали сметате дека сите вработени имаат доволно знаење за бизнисот на компанијата, за организацијата и за своите работни задачи?
9. Дали вие или менаџментот користите различни пристапи за да ја објасните промената во организацијата?
10. Дали во вашата организација се поттикнуваат вработените самостојно да донесуваат одлуки?

**Истражувачко прашање бр. 3 – Како организацијата развива ефективна надворешна комуникација во услови на промени?**

1. Дали сметате дека компанијата има добар контакт со своите клиенти?
2. Дали компанијата има развиено одредена стратегија за комуникација со своите клиенти?
3. Што е според вас важно кога станува збор за проток на информации меѓу компанијата и нејзините клиенти? Објаснете.
4. Дали сметате дека клиентите имаат реалистични очекувања од вашата компанија?
5. Дали тоа оди во прилог на меѓусебната комуникација?
6. Дали внатрешните процеси во компанијата се совпаѓаат со надворешната комуникација со клиентите?
7. Дали користењето на комуникациските медиуми претставува дополнителен трошок за компанијата?