



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ – СКОПЈЕ



**Студиска програма
за II циклус на студии
ПО МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО
ОПШТЕСТВЕНИТЕ ДЕЈНОСТИ**

**Социјалната интеракција и комуникацијата
меѓу вработените лица
во производните и образовните работни организации
- магистерски труд**

Кандидат:

Јасмина Гоцевска

Ментор:

***проф.д-р Наташа
Ангелоска-Галевска***

Скопје 2014

Содржина:

Вовед.....	7
I ДЕЛ Теоретски пристап кон проблемот на истражување.....	9
1. Дефинирање на проблемот на истражувањето.....	10
1.1 Кој профил на работен персонал во рамките на работните организации е потребен во делот на менаџирањето со меѓучовечките односи и комуникацијата ?.....	10
1.2 Менаџментот како дисциплина.....	10
1.3 Психолошка клима во организацијата.....	11
2. Дефинирање на основните поими поврзани со проблемот на истражувањето.....	13
2.1 Социјална интеракција.....	13
2.1.1 Социјалната интеракција како процес.....	13
2.1.2 Учесници во интеракцијата.....	17
2.1.3 Интеракциска компетентност.....	17
2.1.4 Видови на учесници.....	18
2.1.5 Нивоа на социјална интеракција.....	19
2.1.6 Односи меѓу учесниците.....	19
2.1.6.1 Спонтаност и формализираност на интеракцијата.....	20
2.1.6.2 Хиерархија на односи.....	20
2.1.6.3 Еднонасочна и повеќенасочна интеракција.....	21
2.1.6.4 Мрежно поврзување.....	21
2.1.6.5 Социјален капитал.....	23
2.1.7 Цели на интеракцијата.....	25
2.1.8 Средства за интеракција.....	26
2.1.9 Психолошка клима во организацијата.....	26
2.1.9.1 Одредување на климата.....	27
2.1.9.2 Димензии на климата според Гилмер.....	28
2.1.9.3 Типови на личности во организацијата.....	29
2.1.10 Групите во организацијата.....	29
2.1.10.1 Видови на групи во организацијата.....	29

2.1.10.2	Функции на формалните и неформалните групи.....	31
2.1.10.3	Структурата и нормите на неформалните работни групи.....	31
2.1.10.4	Влијание на групите на прилагодувањето на работните услови.....	32
2.1.11	Конфликти на работното место.....	33
2.1.11.1	Причини за конфликти на работа.....	33
2.1.11.2	Начин на решавање на конфликти.....	33
2.2	Комуникација.....	34
2.2.1	Комуникацијата како процес.....	34
2.2.2	Учесници во комуникацијата.....	36
2.2.3	Структура на комуникацијата во организациите.....	38
2.2.3.1	Порака.....	39
2.2.3.2	Медиум- канал и средство.....	39
2.2.4	Организациска комуникација.....	40
2.2.4.1	Формална комуникација во организациите.....	40
2.2.4.2	Неформална комуникација во организациите.....	42
2.2.4.3	Внатрешна комуникација.....	42
2.2.4.3.1	Форми и канали на внатрешната комуникација.....	44
2.2.4.3.2	Трендови на промени во внатрешната организациска комуникација.....	47
2.2.5	Менаџерите на човечки ресурси како управувачи со организациската комуникација.....	48
2.2.5.1	Пречки кои можат да се појават во организациската комуникација.....	49
2.2.5.2	Можни начини за надминување на пречките кои можат да се појават во организациската комуникацијата.....	51
2.2.5.3	Можни интервенции за подобрување на состојбата во организациската комуникација.....	53
3.	Релевантни истражувања.....	54
II ДЕЛ	Методологија на истражување.....	59
1.	Предмет на истражувањето.....	60
2.	Цел и карактер на истражувањето.....	60

3. Задачи на истражувањето.....	61
4. Хипотези.....	62
5. Варијабли на истражувањето.....	63
6. Методи, техники и инструменти на истражувањето.....	63
7. Примерок на истражувањето.....	64
8. Статистичка обработка на податоците.....	65
9. Организација и тек на истражувањето.....	66
III ДЕЛ Анализа и интерпретација на резултатите од истражувањето.....	67
1. Интерпретација на резултатите од емпириското истражување.....	68
2. Приказ на демографската структура на примерокот на анкетирани вработени.....	69
3. Дескриптивни статистики на резултатите за ниво на социјална интеракција и комуникација на вработените лица во производните и образовните работни организации.....	72
4. Инференцијална статистика на резултатите за ниво на социјална интеракција и комуникација на вработените лица во производните и образовните работни организации.....	78
4.1 Тестирање на разлики меѓу вработените лица во производната и образовна дејност во однос на социјалната интеракција и комуникација.....	80
IV ДЕЛ Дискусија.....	87
V ДЕЛ Заклучоци.....	92
VI Користена литература.....	97
VII Прилози.....	102

Социјалната интеракција и комуникацијата меѓу вработените лица во производните и образовните работни организации

РЕЗИМЕ

Од аспект на денешното функционирање на работните организации од особено значење е добрата комуникација меѓу вработените лица, а со тоа и добрата социјална интеракција. Во овој труд се испитуваше разликата во процесите на социјална интеракција и комуникација во производните и образовните работни организации.

Испитувањето беше спроведено со помош на анкетни прашалници, на пригоден примерок од 121 испитаник, во две производствени и две образовни работни организации. Во однос на личното чувство за комуникација се примени анкетниот прашалник превземен од Richard L. Daft, а за процената на работната средина се примени WES Скалата на работната средина. Податоците беа обработени со помош на компјутерскиот програм Excel, а беа пресметувани: фреквенции, проценти, аритметичка средина и стандардна девијација. Хипотезите беа проверени со помош на т-тест. Врз база на овие податоци се добија заклучоци изнесени во овој труд.

Од резултатите се констатира дека личното чувство за комуникацијата и задоволството од работната средина се поизразени кај вработените во образовните во однос на производствените работни организации.

Со овој труд, ќе се стекнат повеќе сознанија врз база на податоците добиени од вработените лица, ќе се добие поцелосна слика за состојбите во работните организации и врз база на нив ќе се добие основа за донесување на правилни заклучоци.

Клучни поими: *социјална интеракција и комуникација.*

Social interaction and communication between the employees in the productive and educational working organizations

ABSTRACT

Today's business is based upon good communication and social relations between the employees in the working organizations.

This research is dedicated to these processes in the productive and educational working environments and the conclusion is that there is a difference between them. This analysis on the subject is based upon data gathered by questionnaires, and on a sample of 121 workers from two productive and two educational working organizations. These kind of data were gathered by the use of a questionnaire by Richard L. Daft on the communication issue and another questionnaire concerning social interaction, the so-called WES Scale of working environments. The data was analyzed by the use of the Excel computer program concerning: frequencies, percent, average value and standard deviation of information data. The reliability of the enquiry was checked by the t-test. The conclusions were exposed in this thesis.

Based upon this analysis came the conclusion that there is a difference in the degree of development of these very important personal abilities . The results show that the workers in the educational working organizations have a greater ability to communicate and interact rather than those in the productive working organizations.

This research is meant to be a base for conclusions that came by information gathered in these kind of organizations so that the insight would lead the scientists to solutions further on.

KEY WORDS: *social interaction and communication.*

Вовед

Денешниот начин на живеење е во голема мера врзан за остварување на потребите на поединците во рамките на организации од различен вид. Почнувајќи од припадноста кон семејството, понатаму во институциите за образование, работните организации и секаков вид на асоцијации, поединецот со текот на времето станува дел од пошироката заедница, се вклопува во неа и ги остварува своите човечки потреби.

Всушност секој човек е социјално битие, кое во текот на животот е во однос со другите социјални ентитети. Тоа, од своја страна значи дека тој е нужно да поседува способност за одржување на добри меѓучовечки односи, односно како што во науката се користи терминот **социјална интеракција**, а особено за **комуникација**.

Од аспект на современото живеење можеби способноста за социјална интеракција и комуникација има водечка улога. Со оглед на тоа што, се повеќе физичката работа се изведува со помош на машини, а човековиот фактор е поприсутен во делот на услужните дејности, токму овие вештини се истакнуваат како најпотребни.

Се повеќе работата побарува координација на дејствувањето на тимовите, составени од соработници од различни професионални профили, при што се бара комуникацијата во тимот да биде на мошне високо ниво,

Тоа би резултирало заедничките цели да се остварат со помалку несогласувања што е всушност и основата и причината за појавата на организациите.

Добрите односи се особено значајни и во рамките на координирање на организацијата како целина, односно меѓу различните хиерархиски нивоа во организацијата. Значајни се и за разрешувањето на евентуалните конфликти, а особено од аспект на превенција.

Комуникацијата е основниот облик на социјална интеракција и е способност која е најизразено потребна во делувањето на тимовите. Значајно е пораката која ќе биде испратена, да е добро осмислена, кодирана, да биде разбрана од примателот и да има повратен ефект.

Всушност, токму од правилното разбирање на пораката е условена успешноста на работењето во организацијата.

Доколку се оствари добра комуникација меѓу членовите на групата, односно организацијата, а оттаму и социјална интеракција, можеме да претпоставиме дека таа ќе се одржува и ќе работи успешно.

Со оглед на особеното значење на оваа проблематика, и просторот за нејзино анализирање и развивање, во овој труд ќе се посвети внимание на научниот аспект, а исто така ќе се спроведе и истражување за тоа колку се развиени способностите за социјална интеракција и комуникација во работните организации денес, како и тоа како истите можат да се унапредат.

I ДЕЛ Теоретски пристап кон проблемот на истражување

1. Дефинирање на проблемот на истражувањето

1.1 Кој профил на персонал во работните организации е потребен во делот на менаџирањето со меѓучовечките односи и комуникацијата?

Со оглед на тоа што способностите за одржување на добри меѓучовечки односи и комуникација меѓу вработените лица во работните организации стануваат се' понеопходни, потребно е во рамките на истите да се планира и профил на управувач, кој ќе води грижа за човечките ресурси, односно потребно е во рамките на организациите да се обезбеди и **менаџер на човечките ресурси**.

Профилот на менаџерот на човечки ресурси вклучува чувство на одржување на добра работна атмосфера, што од своја страна подразбира тој како личност да има развиени способности за перцепирање, за комуницирање, планирање, за постојано дообучување.

За разлика од состојбите во претходните видови на организации во кои преовладувале потребата од машинско производство и дејствување кое не го вклучува во голема мера човечкиот фактор, во денешните услови ситуацијата е сосема поинаква односно потребите во однос на вработените се поинакви. Денешните тенденции се насочени кон што е можно поголемо искористување на човечкиот интелектуален потенцијал, постојано следење и насочување на вработените. Кај нив се бара да бидат успешни во различни ситуации.

Најчесто, денешните работни организации се насочени кон тимска работа, а тоа бара извонредни способности за одржување на добрите меѓучовечки односи и комуникацијата. Се наметнува потребата од вклучувањето во процесите на менаџментот како дисциплина.

1.2 Менаџментот како дисциплина

Според Филиповска(2013, стр.18), Peter Drucker е мислителот кој прв го направил менаџментот видлив и го претворил во дисциплина. Исто така, овој

мислител бил и првиот кој укажал на тоа дека луѓето се ресурс, а не само трошок и дека знаењето е најважно.

Со текот на времето менаџментот се повеќе станувал значаен во делот на управувањето со вработените лица. Кога станува збор за суштината на менаџментот таа е следната:

- ❖ Менаџментот подразбира идентификација и примена на најдобрите достапни техники на менаџирањето;
- ❖ Менаџментот подразбира анализирање, организирање, планирање и контрола на постигнувањата во работењето;
- ❖ Менаџментот е комплексен динамичен процес, а не поединечна активност;
- ❖ Менаџментот ги засега луѓето;
- ❖ Менаџментот подразбира прифаќање на одговорност за постигнување на планираните цели.

Менаџментот во контекст на управувањето со човечките ресурси подразбира: низа на меѓусебно поврзани активности и задачи на менаџментот и организацијата кои активности се насочени кон обезбедување на : адекватен број и структура на вработени, нивни знаења, вештини, мотивација и начин на однесување кои се потребни за остварување на моменталните, развојните и стратегиските цели на организацијата.

1.3 Психолошка клима во организацијата

Според Војановиќ(1988, стр.11), за разлика од психологијата на меѓучовечките односи, воопшто, една нејзина особено важна гранка – психологијата на меѓучовечките односи на работа, има јасно дефинирано поле на истражување.

Психологијата на меѓучовечките односи на работа, ги проучува односите меѓу луѓето во сите облици на работа. Поодредено, тоа се дефинира како наука која се занимава со проучување на човечкото однесување и односите меѓу луѓето на работа, со цел да се преземе акција за подобрување на производството.

Работата во областа на психологијата на човечките односи на работа, во голема мерка била стимулирана од истражувањата на Retlisberger, Mayo и нивните соработници во компанијата Western Electric. Овие двајца научници дале конкретни докази дека продуктивноста е поврзана со човечките односи, и дека односите на работа, можат да бидат далеку позначајни за продуктивноста од материјалните поттикнувања и од работните услови.

Со оглед на тоа што интересирањето за проблемите на човечките односи на работа е примарно мотивирано од желбата да биде зголемена продуктивноста, тоа нужно довело до намалување на темите на истражувањата. Поради тоа проучувањето на човечките односи на работа предизвикало критики на повеќе западни теоретичари. Па така, Cooreg, смета дека човечките односи продолжуваат да бидат ниско рангирани, а Fromm, смета дека истражувањата во областа на човечките односи доведува до искривување на основните поими и пракса на демократијата и дека на овој начин сфатените меѓучовечки односи претставуваат нехумани, отуѓени односи.

Војановиќ (1988, стр.11) смета дека Argyris е особено важна личност. Тој ги анализираше програмите за подобрување на човечките односи поради зголемувањето на продуктивноста и заклучил дека нивната основна одлика е тежнењето кај вработените да развијат доверба во компанијата и да ја зголемат нивната прилагоденост кон условите на работа. Исто така, тој заклучува дека нивна основна цел е индоктринирањето на луѓето, а основниот проблем се спротивставените интереси на управата на компаниите и работниците, па со тоа и менаџерското раководење.

Крајна цел е подобрување на соработката и разбирањето меѓу луѓето и намалувањето на непотребни фрустрации и конфликти, а со тоа и на подобрувањето на климата на меѓучовечките односи. Примарните извори на незадоволство и фрустрации во процесот на работа се во основниот систем на човечки односи, системот кој човекот го става во неповолна положба, во положба на извршител.

2. Дефинирање на основните поими поврзани со проблемот на истражувањето

Во овој труд ќе се посвети внимание на теоретското дефинирање на проблемот, со дефинирање на основните поими во светската научна литература, а исто така и со посочување на конкретни истражувања.

Во светската научна литература, а особено во податоците за истражувања на овој проблем, кои се спроведени во САД, можат да се најдат богатство од размислувања за теоретско дефинирање на **социјалната интеракција и комуникацијата**.

Исто така, има и размислувања за оваа тема и од научници од нашата земја, и околните земји, пред се од сферата на Социологијата и Психологијата на трудот. Во овој труд ќе бидат посочени дефиниции од различни автори.

2.1 Социјална интеракција

2.1.1 Социјалната интеракција како процес

Социјалната интеракција како процес е разгледувана од голем број на истражувачи, како на светско, така и на локално ниво, а размислувањата се изнесени во голем број на научни книги, списанија и други видови на изданија.

Кога станува збор за дефинирањето на поимот од страна на познати светски мислителци, интересни се мислењата на повеќе автори, изнесени во нивните научни трудови.

За развојот на мислата за Интеракционизмот, од големо значење се размислувањата на претставниците на Чикашката социолошка школа.

Во таа смисла е и мислењето на Nagalambos и Heald (1989, стр.30), кои го истакнуваат следното: „Бидејќи секоја акција има некакво значење, можно е да се разбере само ако се откријат значењата што актерите им ги придаваат на своите активности. Од својата интеракција со другите, актерите го развиваат поимот за себе.“

Оваа мисла не насочува кон заклучокот дека секое битие себе си се дефинира преку односите со другите луѓе, тоа е начин да се дефинира сопственото место во рамките на општеството, односно општествените групи, организации, асоцијации.

Понатаму интересни се и ставовите на многумина други истражувачи.

Според Coleman и Cressey (1980, стр.8), социјализацијата е процес преку кој индивидуите ги учат соодветните начини на однесување во нивната култура, при што овој процес се нарекува често процес на хуманизација.

Според Marshall (1998, стр.614), социјалната интеграција се однесува на принципите според кои индивидуи или припадниците на едно општество се меѓусебно поврзани.

Според Havelka (2001, стр.12), *социјалната интеракција* ги подразбира односите меѓу сите видови на социјални ентитети како: личности, мали групи, организации, различни општествени институции, големи општествени групи и глобални општествени заедници. Според него, исто така се опфатени и асоцијации на личности, групи, организации и општествени заедници.

Според Ацески (2013, стр.263), со поимот *социјална интеракција* се означува реципрочно влијание на поединците или на групите, посредувано со комуникација, а се употребува и како синоним за општествен однос сфатен како меѓу дејство на поединците што свесно и непосредно влијаат едни врз други.

Некои научници го нагласуваат значењето на способноста на поединецот за воспоставување на добри релации со останатите во работната средина.

Според Cook и Cripps (2009, стр.163), во селекциската ситуација, треба да се земе предвид дека емоционалната интелигенција, која ја вклучува и способноста за добри односи со останатите е особено важна.

Според Бојациоски (2009, стр.103), при регрутирањето на кандидатите за слободните работни места, а користејќи го системот на седум степени на Rodger, се проценува и прифатливоста на кандидатот, како и влијанието кој тој би можел да го има врз другите лица. Исто така според системот на Fraser, емоционалната стабилност и способноста за однесување со луѓе е важна карактеристика која треба да ја поседува лицето.

Интересни се и размислувањата на научниците од нашата земја.

Според Ѓуровска (2013, стр.80), односите меѓу луѓето често добиваат облик на интеракција.

Според истата авторка (2012, стр.1), нашиот секојдневен живот подразбира постоење на многу организации кои контактираат со нас, но контактираат и меѓу себе.

Кога станува збор за поимот, исто така достапни се и дефиниции кои познати светски научни списанија, користејќи ги новите технологии ги објавуваат на своите веб- страни .

Постои симплифицирано објаснување кое гласи дека *социјалната интеракција* претставува состојба кога две или повеќе личности комуницираат или реагираат едни на други.

Според некои извори *социјалната интеракција* се дефинира како способност на две или повеќе социјални битија, да дојдат во контакт, да комуницираат, меѓусебно да се спознаат, а секое битие да е свесно за присуството на другите, при спроведувањето на одредена активност.

Според Rummel, *социјалната интеракција* подразбира дејство на две или повеќе единки кои се взаемно ориентирани меѓу себе, односно, секое однесување кое што се обидува да влијае на меѓусебните субјективни искуства или намери.

Некои автори сметаат дека во социологијата социјалните релации или *социјалната интеракција* претставува секој однос помеѓу две или повеќе индивидуи.

Според друга дефиниција *социјалната интеракција* е процес преку кој различни единки влијаат едни над други или предизвикуваат промени едни кај други.

Постои мислење дека најголемиот дел од осознавањето се случува преку *социјална интеракција* .

Исто така некои автори сметаат дека најинтензивните позитивни и негативни искуства имаат тенденција да се во однос со *социјалната интеракција* .

Се смета дека моделите на *социјалната интеракција*, почнуваат меѓу другото со рамка за тоа како поединецот е под влијание на другите во референтната група.

Социјалната интеракција во некои објаснувања за поимот се дефинира како процес на создавање на релација со човечкото општество или на некои од неговите подгрупи.

Постои мислење дека *социјалната интеракција* е процес на реципрочна стимулација и однос меѓу двајца, а развива компетитивност, интеракција, влијае на социјалните улоги и воспоставување на социјални односи.

Постои мислење дека во секојдневниот живот, *социјалната интеракција* вклучува социјална структура, којашто го насочува човековото однесување многу повеќе отколку строго да го одредува, како и колективна реалност која постои надвор од реалното која што го конструира контекстот во кој луѓето влегуваат во односи и социјален систем кој што претставува подредување на односи кои постојат надвор од специфичните луѓе кои се инволвирани.

Според Scheinkman, *социјалната интеракција* се однесува на специфична форма на односи, во кои однесувањето на референтната група има влијание на однесувањето на поединецот. При тоа, референтната група зависи од контекстот и е типично, како: семејството на поединецот, соседите, пријателите, врсниците.

Некои научници, ја нагласуваат централната улога на *социјалната интеракција* во структурата на личноста, како и значењето за „социјалната размена“ и „теоријата за акција“, како Durkheim, Simmel, Freud и Weber.

Според Freese и Berk, личностите и нивните активности имаат централно значење за Теоријата за *социјална интеракција*.

Социјалната интеракција, во научната литература се дефинира и како размена меѓу две или повеќе индивидуи и основен „материјал“ за изградба на општеството.

Се нагласува и нејзиното значење за одредувањето на заедничките дефиниции за поимите и решавањето на проблемите.

Можеме да заклучиме дека социјалната интеракција како појава е широко обработувана, со можност за понатамошно унапредување.

2.1.2 Учесници во интеракција

Според Havelka (2001, стр.12), учесници во интеракцијата можат да бидат личности, мали групи, организации, различни општествени институции, големи општествени групи, глобални општествени заедници, како и различни видови на асоцијации на личности, групи, организации, општествени заедници. Односно, учесници или актери во социјалната интеракција можат да бидат сите видови на социјални ентитети, како индивидуални, така и мулти- индивидуални. Значи, изразот „социјален ентитет“ тој го користи како општо име за сите актуелни или потенцијални учесници во социјалната интеракција како општа општествена појава.

2.1.3 Интеракциска компетентност

Havelka посочува на тоа дека, за да би можел некој социјален ентитет да учествува во интеракцијата, мора во извесен степен да ги задоволи следните два услови:

- ❖ Да има развиена внатрешна структура;
- ❖ Да е во функционален поглед релативно независен, посебен или автономен динамички систем.

Кога се работи за личности како учесници во интеракцијата, под структурални својства пред се, се мисли на компетенциските способности на личноста(способност за комуникација со средината), а потоа и на другите лични особини во сферата на когницијата, мотивацијата и афективноста.

Во литературата се говори за поимот интеракциска компетентност, како што се: знаењата, интелектуалните способности, социјалната интелигенција, комуникациските способности и сл. Според Havelka, социјалниот ентитет е учесник во социјалната интеракција доколку може да биде извор и предмет на релевантно општествено делување.

Интеракциското влијание на еден ентитет се огледува во силата, ширината и дометот на неговото делување врз другите ентитети, односно на активностите на останатите актери.

Социјалниот ентитет, понатаму е предмет на делување во онаа мера во која е приемчив на влијанијата кои произлегуваат од активностите на другите ентитети. Приемчивоста се огледува во следните особини:

- *Осетливост* – способност на ентитетите да ги забележуваат случувањата во своето потесно и пошироко опкружување, да ги регистрираат активностите на другите ентитети и промените во тие активности;
- *Селективност* – способност на ентитетите да ги забележуваат случувањата, да ги диференцираат според нивното значење и да ги распоредуваат во одреден уреден концептуален систем, да го оценат значењето на поединечните случувања и на нив да го насочи вниманието;
- *Контрола* – способност на ентитетите воочените случувања и примени влијанија да ги обработуваат и толкуваат на начин кој им овозможува да ги предвидуваат нивните исходи и последици, да ја ускладат својата активност со тие предвидувања.

2.1.4 Видови на учесници

Според Havelka(2001, стр.14), два основни вида на учесници во социјалната интеракција се личности и општествени групи, така што во социо- психолошката литература најчесто се зборува за интер- персонална или меѓусебна и интергрупна или меѓугрупна интеракција.

Rot смета дека поимот интеракција треба да се одреди како „однос на две или повеќе личности, а во кој однос една личност влијае на однесувањето на другите личности“.

Исто така се констатира дека личностите се секогаш носители на социјалната интеракција, а се менува само степенот на нивната автономност и независност во однос на групите на кои им припаѓаат, улогите кои во нив ги имаат и во чие име евентуално настапуваат.

2.1.5 Нивоа на социјална интеракција

Navelka(2001, стр.15) потоа посочува на тоа дека, според видот на учесниците може да се изведе и поинаква, отколку и нешто поиздиференцирана класификација, која во прв план го истакнува нивото на организациската сложеност на ентитетите.

Во таа смисла се говори за дијадна, групна, организациска, институционална и глобална општествена интеракција, а на секое ниво можат да се анализираат два типа на интеракција: интеракција меѓу елементите на ентитетите(внатре во групата или институцијата) и интеракција меѓу ентитетите од ист вид(меѓу групите и институциите).

Кога станува збор за повисоките нивоа на интеракција во поголема или помала мера интеракцијата се одвива во облик на интерперсонални активности со тоа што однесувањето на поединците кои непосредно учествуваат во тие активности се повеќе е условено од нивната положба во групата, организацијата или институцијата, односно очекувањата и задачите кои се пред нив поставени.

2.1.6 Односи меѓу учесниците

Според Navelka(2001, стр.17), тежнењето кон организираност е едно од општите својства на социјална интеракција, кое пред се, се исполнува низ воспоставените односи меѓу учесниците. Појавата или постоењето на интеракции меѓу два или повеќе социјални ентитети е показател на:

- Нивната припадност на ист социјален простор, односно на поширокиот социјален систем;
- Тенденцијата на тоа да се воспостави извесен степен на меѓузависност во делот на нивните активности.

За да би имале контрола над сопствените активности и ефекти од нив, учесниците во интеракцијата излезот го наоѓаат во заговарањето на извесен степен на организираност на меѓусебни односи на взаемно однесување.

2.1.6.1 Спонтаност и формализираност на интеракцијата

Navelka посочува дека, тенденцијата кон оптимална организираност на однесувањата на различни актери, првенствено се исполнува во настојувањето да се создадат средства кои ќе ја редуцираат евентуалната стихижност на интеракцијата. Редуцирањето на стихижноста се постигнува со:

- Утврдувањето на заедничките цели;
- Со стандардизацијата на основните обрасци на однесување;
- Со диференцијацијата на положби и улоги;
- Со нивно анализирање во вид на правила и норми на однесување.

Станува збор за воспоставување на такви односи меѓу актерите кои на интеракцијата и даваат квалитет на организираност. На тој начин настануваат нови, привремени или трајни сложени социјални системи, а најуспешна стратегија за одржување на организираноста на оптимално ниво е создавање на простор за спонтана интеракција.

2.1.6.2 Хиерархија на односи

Navelka(2001, стр.19), смета дека во интеракцискиот систем, поединечни актери можат да имаат различни положби или статус, од кој често произлегуваат и различни можности за интеракција со други актери.

Поаѓајќи од тој критериум, можеме да разликуваме хоризонтална и вертикална интеракција.

Хоризонталната интеракција се одвива меѓу ентитети кои имаат иста положба или различни положби на истиот статус. Во групите кои се карактеризираат со демократски односи, интеракцијата во најголем дел се одвива хоризонтално, односно секој учесник во принцип рамноправно сообраќа со секој друг учесник во дадената активност на групата.

Вертикалната интеракција се заснова на хиерархиски уредени односи меѓу актерите. Тоа е својствено на формалните групи, организации и институции, во работните, политичките, воените и многу други организации.

2.1.6.3 Еднонасочна и повеќенасочна интеракција

Havelka (2001, стр.19), смета дека за интеракцијата може да се говори само тогаш кога активноста на еден ентитет влијае на активноста на друг ентитет. Влијанието може да биде еднонасочно и двонасочно, взаемно.

Во интерперсоналните односи, интеракцијата е по правило двонасочна, што не значи дека е нужно симетрична или комплементарна во секој важен поглед.

Во сложените интерактивни системи во кои постои изразено вертикална организација на односи, која по правило е поврзана за централизацијата на моќта и одлучувањето, редовно постои и строго формализирана комуникациска шема.

2.1.6.4 Мрежно поврзување

Како можно решение за подобрување на социјалната интеракција, климата во работната средина и меѓусебните односи, Granovetter (1973, стр.1360-1380), ја изложува својата теорија за „силата на слабите врски“.

Според овој автор битно е поврзувањето на микро и макро нивоата на социјална интеракција со помош на мрежен систем.

Основна мисла е дека е нужно да постои преклопување во пријателствата на две индивидуи.

При тоа истражувано е влијанието на овој принцип врз дифузијата на информациите, можноста за мобилност.

Најголем дел од мрежните модели се занимава со силните врски и нивното вметнување во мали групи.

Потенцирањето пак на слабите врски доведува до дискусија за релациите меѓу групите и до анализа на сегментирањето на социјалната структура.

Основна слабост на современата социолошка теорија е дека таа не ги поврзува микро-нивоата на интеракцијата со оние на макро ниво на издржан начин. Прашањето е како интеракцијата во малите групи се насочува кон формирање на однесувањето во големите групи.

Granovetter, уште смета дека интерперсоналните мрежи го овозможуваат најплодниот микро- макро мост.

Силата на врските

Силата на интерперсоналните врски може да се дефинира како: комбинација од време, емоционален интензитет, интимност и реципрочни услуги, кои ја карактеризираат врската.

Се смета дека: колку е посилна врската меѓу две личности, толку е поголема пропорцијата на индивидуи во заедницата со кого тие би биле поврзани во слаба или силна врска.

Ова преклопување во нивните пријателски кругови, се претпоставува да биде најмало кога врската е отсутна, повеќе кога е силна и интермедијарна кога е слаба.

Оваа хипотеза е основана на емпириски докази дека колку е поголема врската која ги поврзува двете личности, толку се тие послични на различни начини.

Слаби врски во процесите на дифузија

Во студијата за дифузија „*мостовите*“ имаат голема улога.

Силната врска ќе биде *мост*, само ако ниедна страна во неа нема други силни врски, за разлика од оние социјални мрежи од било која големина.

Слабите врски не се изложени на такви рестрикции.

Функцијата на мостот може да биде на локално ниво. Локален мост во социјалната мрежа може да биде назначен како врска меѓу два сектори до тој степен дека е тоа единствена алтернатива за многу луѓе. Претпоставката е дека само слабите врски можат да бидат локални мостови. Било што, што е дифузионирано може да опфати повеќе луѓе.

Интересно е тоа што индивидуите со слаби врски, имаат најголема можност да спроведуваат промени, со оглед на тоа што нивните мостови се локални.

Микро и макро модели на мрежи

Поврзаноста на микро и макро нивоата е од централно значење за развојот на социолошката теорија.

Ваквото поврзување создава парадокси: слаби врски, често одредени како генеративни за отуѓувањето, тука видени како незаменливи за можностите на поединците и нивната интеграција во заедниците; силни врски, хранење на локалната кохезија; доведување на целосна фрагментација.

Но, ова размислување има и свои недостатоци, а тоа е не земањето предвид на другите значајни прашања кои се однесуваат на оваа содржина, како што се на пример: поврзаноста меѓу силата и степенот на специјализација на врските, или меѓу силата и хиерархиската структура, дали силата на врските треба да се развива како континуирана варијабла и сл.

Демографската, коалициската структура и мобилноста се само некои од варијаблите значајни за развојот на микро- макро поврзувањето со помош на *анализата на мрежата*.

2.1.6.5 Социјален капитал

Според Ѓуровска(2010, стр.115-131), наспроти термините физички капитал или човечки капитал, терминот *социјален капитал* се доведува во врска со социјалната организација, т.е. со социјалните мрежи, законите и правилата кои ја регулираат колективната акција.

Социјалниот капитал се однесува на оние ресурси кои произлегуваат од контактите што еден поединец ги има со другите поединци.

За разлика од физичкиот капитал или од човечкиот капитал, социјалниот капитал не бара систематски инвестиции и тој не може да се купи на берзите.

Во заедниците во кои постои акумулација од социјален капитал, животот е полесен, констатирал Putnam. Вработувањето и градењето на професионална кариера претставуваат подрачја каде најмногу е проучувано значењето на социјалниот капитал.

Според Bourdieu, социјалниот капитал претставува мрежа на односи која е на располагање на определена група која поединците можат да ја користат

со оглед на нивниот капацитет. Расправајќи за разликата меѓу социјалниот и човечкиот капитал, тој истакнува дека социјалниот капитал претставува еден квалитет што се креира по повод градењето на одредени односи меѓу актерите, додека човечкиот капитал се однесува на индивидуалните капацитети.

Всушност човечкиот капитал претставува вкупност од знаења (дипломите), вештините (сертификатите) и усвоените практики (работно искуство) кои ги поседува една работоспособна личност. На пазарот на трудот подобро поминуваат лицата кои поседуваат поголем човечки капитал.

За стекнување на човечкиот капитал главно се грижат самите поединци кои покажуваат голема подготвеност за стекнување на нови вештини и знаења.

Меѓу човечкиот капитал и социјалниот капитал постои тесна поврзаност.

Лицата кои поседуваат социјален капитал имаат поголеми можности полесно и поефикасно да го изградат и човечкиот капитал и обратно.

Врски од прв степен кои можат да бидат употребени како ефективен социјален капитал се семејните врски, колегите и пријателите.

Во пристапот на социјалниот капитал на Putnam, главен конституент на социјалните односи претставуваат односите на солидарност. Според него да се припаѓа на една социјална мрежа односно асоцијација значи да се дава и да се прима поддршка. Социјалниот капитал претставува средина во која се комуницира, во која постои солидарност и стабилност на односите.

Социјалниот капитал треба да му овозможи на поединецот реална припадност кон определена заедница.

Мрежата на врски од која се состои социјалниот капитал може да биде фигуративно претставена како мост(пристап) на поединецот кон остварување на определена цел(на пример вработување).

При вработувањето неопходно е да се воспостави врска меѓу двете страни: работодавачите кои имаат потреба од работна сила од една страна и од друга страна лицата кои бараат работа.

Улогата на социјалниот капитал при вработувањето се состои во можноста да се оствари контакт меѓу работодавачите и барателите на работа.

Сепак, поголема можност да воспостават добра врска со работодавачите имаат поединците кои имаат подобар човечки капитал. Тоа зборува за фактот дека социјалниот капитал е тесно поврзан со другите видови на капитал.

За да извршат избор работодавачите имаат потреба од информации за кандидатите, а за добивање на дополнителни информации работодавачите ги користат социјалните мрежи.

2.1.7 Цели на интеракцијата

Според Navelka(2001, стр.20), еден од основните динамички критериуми на разликување на главните модалитети на социјална интеракција е токму односот меѓу целите на актерите кои учествуваат во интеракцијата.

Учесниците во интеракцијата можат да имаат различни или слични цели. Кога сличноста на целите е доволно висока да може да се рече дека се тоа исти цели, односите меѓу целите на поединечни актери можат да бидат многу различни. Тие можат да бидат исти, но паралелни; исти но меѓусебно спротивставени; исти и со тоа и заеднички со сите актери.

Врз основа на тој критериум можеме да разликуваме три карактеристични модалитети на социјална интеракција: коакција, конкуренција и кооперација.

- *Коакцијата* или напоредната активност е вид на социјална активност во која секој учесник потполно самостојно ја извршува својата активност и ја постигнува својата цел, а интеракцијата воглавно се одвива на ниво на взаемно забележување;
- *Конкуренцијата* или натпреварувањето е вид на интеракција во која сите учесници имаат иста цел, но целта е така дефинирана да може да ја постигне само еден од учесниците;
- *Кооперацијата* или соработка е вид на интеракција во која постои иста, но заедничка цел. Во таква ситуација ефикасноста на секој учесник има позитивна вредност, за сите останати учесници и кога целите ќе се остварат, тие се остварени за сите учесници во интеракцијата.

2.1.8 Средства за интеракција

Havelka (2001, стр.21), посочува на тоа дека секој учесник во интеракцијата користи одредени средства со кои воспоставува контакт со другите учесници, остварува влијание на нивната активност, односно ги прима нивните влијанија.

Во зависност од тоа со кои средства се користи и дали користењето на тие средства подразбира непосреден контакт меѓу учесниците во интеракцијата, можеме да зборуваме за непосредна и посредна интеракција.

Непосредната интеракција се остварува во ситуации во кои учесниците непосредно, преку сетилото за забележување на едни со други и со помош на симболички систем на вербална комуникација и различни знаци на невербална комуникација, разменуваат пораки.

Посредната интеракција се заснова на средства кои овозможуваат остварување на влијанијата без напореден контакт меѓу учесниците.

Основниот и најопшт облик во кој се јавува непосредната и посредната социјална интеракција е КОМУНИКАЦИЈАТА.

2.1.9 Психолошка клима во организацијата

Општествени организации

Според Војановиќ(1988, стр.95), социјалните организации настануваат со проширувањето на групите кои извршуваат различни функции.

Кога групата почнува да се шири, паралелно се развива формалната структура на организацијата. Функцијата на организацијата е да планира и координира сложени и меѓу зависни активности на голем број на луѓе.

Војановиќ (1988, стр.95-99) посочува на ставот на Schein, според кој „ организацијата е рационална координација на активности на одреден број на луѓе поради постигнување на некои заеднички намери или цели, низ поделбата на работата и функциите и преку хиерархијата на авторитети и одговорности.“

Војановиќ(1988) исто така смета дека е интересно и гледиштето на Argyris, според кое односите во групата во голема мера се резултат на

карактеристиките на личностите на членовите на групите, додека односите на ниво на организација во голема мера зависат и од структурата на организацијата.

Поради тоа и меѓучовечките односи во организацијата не се само производ на интеракцијата на личностите и потребите на организациите туку и карактеристиките на општествената клима.

2.1.9.1 Одредување на климата

Војановиќ (1988, стр.95- 99) смета дека, истражувањата на климата на организацијата е посебен случај на проучување на социјалната клима на било која група.

Социјалната клима е состојба на психо- социјалните односи на припадници на некоја социјална група и на нивните односи кон групата во целина.

Според Војановиќ(1988, стр.95- 99), интересно е и гледиштето на Gilmer, кој ја дефинира климата на организацијата како морален поим кој ја изразува содржината и силата на доминантните вредности, норми, ставови, однесувања и емоции на членовите на социјалниот систем, кои можат операционално да се мерат преку перцепцијата на системот од страна на членовите или преку опсервација и други објективни мери.

Понатаму, познати истражувачи на психологијата на организацијата, ја дефинираат климата само операционално- наведувајќи ги аспектите или елементите кои ја чинат. Тие елементи на климата се нарекуваат индикатори на климата на организацијата.

Војановиќ(1988, стр.95- 99) посочува на гледиштето на Gilmer според кое, најбитни димензии на климата на организацијата се: обликот и величината на организацијата, обликот на раководењето, мрежата на комуникацијата, насоченоста кон целите и процесот на донесување на одлуки.

Според Раупе и Pugh, климата се дефинира преку следните индикатори: 1. степенот на прогресивност и развој, 2. склоност кон ризик, 3. топлина и поддршка и 4. контрола.

Според Campbell, Dunette, Lawler и Weick, најчести индикатори на климата се: 1. автономијата на поединците, 2. степенот на структура наметнат на поединецот, 3. ориентација и наградување и 4. грижа, топлина, помош. (Војановиќ, 1988)

2.1.9.2 Димензии на климата на организацијата според Гилмер

Во научниот труд на Војановиќ (1988, стр.95- 99) се вели дека според Gilmer, димензии на климата на организацијата се:

1. *големината и обликот на организацијата* – големината е значајна во однос на тоа што, доколку организацијата е поголема, толку односот помеѓу луѓето во неа е побезличен. Под облик на организацијата тој подразбира структура на вработени;
2. *мрежа на комуникација* – за непречено одвивање на комуникацијата неопходно е постоење на коректни односи во организацијата, доверба во заедничкиот систем на вредности и цели, и разбирање;
3. *насоченост кон целите* – познавање на основните цели на организацијата;
4. *процес на донесување на одлуки* – особено значајно за функционирање на организациите е самиот процес на донесување на одлуки, кој е врзан за обликот на раководење во организацијата;
5. *облик на раководење* – има три типа: **демократски, автократски и тип на индивидуална слобода (либерално водство)**.
 - *Автократско* – лидерот има апсолутна власт во групата или во организацијата и се труди сите одлуки да ги донесува сам;
 - *Демократско* – лидерот не ги донесува одлуките сам, туку настојува максимално да ги ангажира сите членови во групата во формулирањето на целите и во донесувањето на одлуките важни за групата.
 - *Одлучување со помош на индивидуални слободи (либерално водство)* – при што одлучувањето со индивидуална слобода засновано е на максимална слобода на сите членови во групата.

2.1.9.3 Типови на личности во организацијата

Војановиќ(1988, стр.111) смета дека за да ги оствари своите цели организацијата пред членовите настојува нивното однесување да го прилагоди на своите цели. Но организацијата не влијае само на однесувањето на своите членови, таа влијае и на формирањето на нивните трајни ставови, вредности, и интересирања.

Престусовата анализа на типови на личности кои настануваат во типичните организации на западниот свет опфаќаат: личности кои сакаат подем во хиерархијата, индиферентни и амбивалентни личности.

- *Тие кои посакуваат подем во хиерархијата* – овој тип на личности се однесува во склад со организационите ритуали, а во меѓучовечките односи во соодветство со тежнењето за остварување на кариера;
- *Индиферентни* – тоа се оние кои избегнуваат да соучествуваат во активностите на организацијата кога и да е можно, а не се стремат кон постигнување на моќ и профит;
- *Амбивалентни* – овие личности се карактеризираат со креативност и анксиозност, и не се многу корисни во практичното одлучување, а нивната најголема вредност се состои во тоа што се иницијатори на критики кои водат до промени.

2.1.10 Групите во организацијата

Војановиќ(1988, стр.157) наведува дека според Schein, „ психолошката група ја претставува било кој збир на луѓе кои се: 1. во меѓусебна интеракција, 2. кои се психолошки свесни еден за друг и 3.себеси се перцепираат како група“.

2.1.10.1 Видови на групи во организацијата

Војановиќ(1988, стр.157), посочува дека најзначајна поделба на групите во организацијата е онаа на *формални* и *неформални*.

❖ **Формални групи**

Овие групи произлегуваат од формалната шема на организацијата, а нивната функција е да исполнат одредена специфична задача во рамките на целите на целата организација. Формалните групи се постојани кога се формирани поради извршување на одредена задача чие извршување е временски ограничено и кога се очекува дека ќе престанат да постојат после извршувањето на задачите.

❖ **Неформални групи**

Бидејќи формалните групи се формирани поради извршување на одредени задачи во рамките на планот на организацијата, во нив вработените, пред сè ја задоволуваат потребата за одржување на егзистенција, преку извршување на работата. Но луѓето имаат и други потреби освен овие и тие поради тоа стапуваат во низа на интерперсонални односи со другите луѓе на работа. Доколку околностите во организацијата тоа го дозволуваат постои тенденција овие облици на интер-персонални односи да се одвиваат и воспостават во рамки на неформалните групи.

Бидејќи неформалните групи настануваат од природната потреба на луѓето да стапуваат во интеракција со другите луѓе, тие редовно се јавуваат во организацијата.

Schein во студијата во која ги анализираше постапките на кинеските власти кон американските заробеници во Корејската војна, дошол до сознание дека тие ја спречувале појавата на неформални групи со постојано преместување на лидерите и другите клучни личности.

Dalton, говори дека најчести се хоризонталните клики – тоа се групации на членови на организацијата од ист или приближен ранг, воглавно на исто место. Вертикалните клики ги сочинуваат вработени во рамките на исто одделение, но нееднаков ранг. Сложените групи ги сочинуваат членови со различен ранг во организацијата, од различни одделенија, а со тоа и нивните работни места се и просторно одделени.

2.1.10.2 Функции на формалните и неформалните групи

Формалните групи пред се имаат функција да го извршуваат оној дел од работата кој е предвиден со планот на организацијата.

Schein, ги анализирал психолошките потреби кои се задоволуваат во групата и заклучил дека тие овозможуваат:

1. задоволување на афилијативните потреби: за пријателство, поддршка и љубов;
2. создавање на услови за развој, зацврстување или потврдување на чувствата за идентитет и одржување на самопочитта;
3. доаѓање до начин за утврдување и проверување на факти;
4. наоѓање на начин за зголемување на сигурноста и чувството на моќ, што произлегува од борбата со заеднички моќен непријател или закана;
5. доаѓање до начин да се изврши нешто што групата сака да го изврши.

Според помал број на автори, најголемиот број на групи ги задоволува и потребите во врска со работата и психолошките потреби.

Многу формални групи не остануваат на функцијата на извршување на работата, туку задоволуваат и потреби на своите членови за дружење, за постигнување на афирмација и развивање на самопочитта.

Токму поради оваа двонасочна функција на формалните групи, тие по мислењето на Schein, можат да бидат и база за интеграција на целите на организацијата и потребите на поединците. (Војановиќ, 1988)

2.1.10.3 Структурата и нормите на неформалните работни групи

Формалните работни групи некогаш се поклопуваат со неформалните, но најчесто внатре во секоја формална работна група, постојат и неколку неформални работни групи.

Во секоја неформална група може да се воочи јадро кое го сочинуваат прифатени регуларни членови, меѓу кои постојат еден или повеќе неформални лидери, кои најчесто не се поклопуваат со формалните лидери.

Покрај регуларните членови на неформалните групи, постои и еден број членови на формалните групи кои не се прифатени како регуларни членови на неформалните групи. Според Turner, постои и трета група на членови, кои се на граница да бидат прифатени.

Секоја работна група и формална и неформална, развива карактеристични облици на активности, интеракции, норми и вредности, а опстанокот и статусот на поединците во групата во најголема мера зависи од тоа во колкава мера ќе се однесуваат со потребите на групите.

Најзначајниот процес кој се одвива во секоја група, па и во работната, е формирање на групните норми, кои претставуваат инструмент за контрола на членовите од страна на групата.

Festinger, Schachter и Bek, ги испитувале условите од кои зависи дали членовите на групата ќе се конформираат со групните норми и дошле до следните заклучоци:

1. доколку е групата попривлечна за членовите, толку е поголема веројатноста дека тие ќе ги сменат своите гледишта за да би се комформирале со гледиштата на другите членови на групата;
2. доколку одреден член на групата не се комформира со групните норми, веројатно е дека групата ќе го отфрли;
3. поголема е веројатноста дека членовите на групата ќе бидат отфрлени поради несогласувањата со групата во врска со некој важен проблем за групата. (Војановиќ, 1988)

2.1.10.4 Влијание на групите врз прилагодувањето на работните услови

Психолошката клима во групата на која и припаѓаат поединците во голема мера влијае на нивното прилагодување на работните услови. Една од најзначајните појави е онаа на поддршката која кохезивните групи им ги овозможуваат на своите членови, како и тоа дека овие групи претставуваат значаен извор на задоволство на своите членови. (Војановиќ, 1988)

2.1.11 Конфликти на работното место

Одредување на конфликтот

Војановиќ(1988) посочува дека суштинската карактеристика на било кој облик на конфликт меѓу луѓето е судирот на интересите на спротивставените страни.

Според Stern: „конфликтот може да се набљудува како облик на спротивставување на две спротивни страни, кој се заснова на неусогласеноста во однос на целите, желбите или вредностите на спротивставените страни... во него една од страните ги контролира целите и објектите кои ги сакаат обете страни.“

Дефинирањето на *конфликтот* треба да содржи психолошка страна на конфликтот, а таа е во фрустрацијата на некои основни потреби.

2.1.11.1 Причини за конфликти на работа

Тоа се смета дека се:

1. организациони, технолошки и економски услови на работата;
2. меѓучовечки односи во работната група и организацијата(лоша соработка, неадекватен начин на одлучување и раководење и др.);
3. структура на личности кои создаваат услови за конфликти;
4. неусогласеност меѓу членовите на организацијата во значајни мислења, ставови, вредности и интереси. (Војановиќ,1988)

2.1.11.2 Начин на решавање на конфликти

Според Kiesler, конфликтите можат да се решат со:

1. запознавање на соперниците;
2. расправа;
3. закани и присилби;
4. постигнување на релативна моќ. (Војановиќ,1988)

2.2 Комуникација

2.2.1 Комуникацијата како процес

Комуникацијата е процес, кој со оглед на големото значење од аспект на денешниот начин на живеење, е многу истражуван. Во таа смисла, интересот за дефинирање на поимот е огромен.

Кога станува збор за мислата во светски рамки, може да се каже дека има мноштво од автори кои го дефинираат поимот на свој сопствен начин.

Според Baylon и Xavier (2004, стр.19) да се *комуницира*, во прв план значи да се пренесуваат информации за она за што размислуваме.

Според Havelka (2001,стр.22), *комуникацијата* е основниот и најопшт облик во кој се јавува непосредната и посредна социјална интеракција. Комуникациските процеси како: интер- персонално, внатре- групно, меѓу- групно и организациско однесување се најзначајните видови на социјално однесување.

Според Селмановиќ (2012, стр.86) *комуникацијата* е активност што се превзема, кога е потребно успешно да се пренесе некоја порака од една на друга страна, со цел да биде разбрана, а истата авторка поимот *комуникација* го дефинира како пренос на информации од едно лице на друго, како процес на испраќање, примање и разбирање на информациите, како врска, преписка, сообраќај.

Според Rot (1999, стр.185,186), за успешното функционирање на организациите како сложени системи е потребно да има висока координација на активности во нејзини поединечни делови, како и меѓу деловите на тие организации. Основно средство, според истиот автор, со кое тоа се постигнува е добро организиран систем на комуницирање кој овозможува, сите под системи и сите членови на организацијата да добијат известувања кои ќе ја насочуваат и ускладуваат нивната активност.

Според Јанакос (1997, стр.145), човекот е активно суштество, и е во постојано взаемно дејство со светот, а активноста, особено трудот и општењето, ги сврзува својствата на субјектот и објектот, односно друг човек.

Според Тоновски (1999, стр.3), *комуникацијата* е сложен и комплексен општествен процес кој има посебна улога во општеството.

Според Сарџоска (2009, стр.159,161) *комуникацијата* претставува процес на размена на информации, идеи, мисли, чувства, оценки како и перцепции на значењето на пораките меѓу испраќачот и примачот. Исто така, Сарџоска смета дека, процесот на комуникацијата во организацијата подразбира организирана професионална интеракција на членовите на организацијата кои вршат заеднички работни активности заради реализација на целите и мисиите на организацијата. При тоа, функциите на комуникацијата во организацијата можат да се разгледаат во потесна и во поширока смисла, така што во потесна смисла комуникацијата претставува процес на трансакција (размена) на информации меѓу членовите на организацијата, а во поширока смисла комуникацијата е процес на меѓусебно влијание и спознавање на членовите на организацијата, кој што се пројавува единствено доколку вработените извршуваат заедничка организирана активност.

Според Ѓуровска (2012, стр.63), во рамките на секоја организација се одвиваат процеси на *комуникација* меѓу различните актери во организацијата (менаџери од различен ранг, различни видови на експерти, инженери, работници).

Според Николоски (2005,стр.363), при проценувањето на перформансата кај вработените, *комуникацијата* на лицето со другите лица е еден од критериумите кои се земаат во предвид.

Според Бојациоски (2009, стр.122), при оценувањето на кандидатите за избор на вработени, како една од способностите која се зема во предвид е и вербалната способност.

Во изданијата на познати научни списанија се посочени, различни дефиниции на поимот.

Постои воопштено дефинирање на поимот *комуникација* како процес на размена на информации, идеи и чувства, како и тоа дека овој поим подразбира разменување на информации преку говорење, пишување или користење на друг медиум.

Според едно релевантно академско списание, *комуникацијата* е дејство или процес на употреба на зборови, звуци, знаци или однесување во насока на изразување или размена на информации, или изразување на идеи, мисли и чувства на друго лице.

Според Losee (1999), *комуникацијата* се карактеризира со трансфер на информации, процесот се одвива во комуникациски системи, заедно испраќачот и примателот на пораката активно се инволвирани во комуникацискиот систем, а квалитетот на комуникациите варира.

Според Scherba de Valenzuela (2002), под *комуникација* се подразбира секое однесување со кое едно лице дава или прима информации од друга личност за нејзините потреби, желби, перцепции, значења или афективни состојби.

Според некои истражувачи *комуникацијата* има централно значење за човековото искуство.

Постои и понатаму можност да се работи на ова поле, а истражувањата се тие кои го помагаат процесот на дефинирање на појавите и процесите.

2.2.2 Учесници во комуникацијата

Според Havelka(2001, стр.28), испраќачот и примателот на пораките можат во различен степен да поседуваат својства кои се битни за успешна комуникација:

- Постоене на ист или заеднички код. Ако примателот на пораката не го познава кодот на испраќачот, тогаш нема комуникација. Основно средство за комуникација е јазикот, а познавањето на ист јазик овозможува комуникација меѓу учесници кои инаку говорат различни јазици;
 - Социо- културните разлики меѓу учесниците, иако во комуникацијата се служат со ист јазик, можат да доведат и до тоа зборовите и знаците да имаат друга конотација;
 - Професионално- образовни разлики можат да доведат до користење на ниско- стручни термини и изрази кои не им се разбирливи на сите учесници во комуникацијата;
 - Меѓу- генерациските разлики се делумно и разлики во околностите по кои припадниците на различни генерации учеле јазик;

- Контекстуалните разлики се многу чест извор на недоразбирања.
- Оптимална компетентност на учесниците - комуникациската компетентност е сложен збир на својства, кој вклучува интелектуални способности, општи и посебни знаења и сл.
 - Индивидуалните разлики во интелектуалните способности и когнитивни шеми се чест извор на недоразбирања во различни видови на интер- персонални комуникации;
 - Внатрешни пречки можат да бидат последица на умор или болест;
 - Влијанието на несвесни или делумно свесни механизми како што се стравување, предрасуди и сл.
- Подготвеност и желба да се воспостави комуникација
Според Марковиќ „ да се биде кооперативен во процесот на комуникација значи :
 - Да се биде подготвен на вложување на извесен напор во целта за взаемно разбирање;
 - При појава на потешкотии се тежи кон откривање на максимум заеднички претпоставки;
 - Исполнување на разумна мерка на толерантност и да се биде подготвен на правење на извесни отстапки од заеднички карактер за да сопствените мисли би се направиле разбирливи за соговорникот;
 - Во случај на евентуални дискусии треба да се раководат од еден основен мотив: утврдување на објективната вистина;
 - Да се биде коректен, да се имаат обсири.

2.2.3 Структура на комуникацијата во организациите

Кога станува збор за комуникацијата во организациите, таа има одредени специфики во сопствената структура.

Според Сарџоска(2009, стр.159-161), процесот на комуникацијата во организацијата подразбира организирана професионална интеракција на членовите на организацијата кои извршуваат заеднички работни активности заради реализацијата на целите и на мисијата на организацијата.

Структурата на комуникацијата ги опфаќа следниве елементи: комуникатор(испраќач), кодирање, порака, комуникациски канал, примач(реципиент), декодирање, повратна информација. Ефикасноста на комуникацијата е одредена од степенот на интеграција на нејзините составни елементи и од нивната усогласеност со социјалната структура, со односите на моќ и со културата на организацијата.

- *Комуникатор(испраќач)* на информацијата ги опфаќа раководителите, подредените и работните групи, како и претставниците на организацијата во односите со другите организации и општествени заедници;
- *Кодирањето* е преведување на информацијата на одреден јазик или систем од кодови или знаци кои што можат да бидат вербални, визуелни, аудитивни и невербални;
- *Пораката* претставува кодирана информација и се трансмитира до примачот низ комуникациски канал којшто може да биде вербален, невербален, визуелен и сл.
- *Примачи* можат да бидат индивидуи, групи, и организации кои можат да ја интерпретираат и да ја разберат пораката што ја примиле, и најпрво треба да ја декодираат во форма која за нив има смисла.
- За да се обезбеди дека пораката е примена и дека нејзиното значење е правилно пренесено, неопходно е примачот да испрати *повратна информација(feedback)*.

Клучно во комуникација е да се пренесе *пораката*.

2.2.3.1 Порака

Според Havelka(2001, стр. 30), начелно до комуникација доаѓа тогаш кога една личност сака да пренесе некоја сопствена искуствена содржина-информација, идеја, одлука, прашање и слично, а на друга личност.

За да ја соопшти успешно дадената содржина и со тоа да ја постигне саканата цел, личноста која ја започнува комуникацијата мора таа содржина да ја вообличи во порака. Пораката е всушност средишен и најважен дел на секоја комуникација. Некои од значајните принципи на обликување на пораката се:

- Таа треба да содржи точни и релевантни информации;
- Таа треба да биде јасно структурирана;
- Таа треба да биде во согласност со кодот;
- Таа треба да е прилагодена на можностите на каналот;
- Таа мора да биде прилагодена на способностите на примателот.

Исто така особено важни се и *медиумот- каналот* и *средството* со кое се пренесува пораката.

2.2.3.2 Медиум-канал и средство

Според Havelka(2009, стр.31), во пракса испраќачот на пораката неа ја обликува според расположливиот *медиум- канал* со кој ќе биде испратена:

- Неопходно е постоење на адекватен канал;
- Каналот мора да биде заштитен од различни пречки;
- Средствата за комуникација треба да одговараат на карактерот на пораката.

2.2.4 Организациска комуникација

Според Сарџоска(2009, стр. 161), во поширока смисла комуникацијата е процес на меѓусебно влијание и спознавање на членовите на организацијата којшто се пројавува единствено доколку вработените извршуваат заедничка организирана активност.

Исто така она што е карактеристично за процесот на комуникација во организацијата е дека тој може да биде:

- *Линеарен* – еднонасочен и неререверзибилен процес од испраќачот до примачот на пораката, така што откако ќе биде пратена пораката завршува процесот на комуникација, бидејќи не се обезбедува повратна информација за тоа дали и како примачот ја разбрал пораката;
- *Циркуларен* – комуникацијата е двонасочен процес бидејќи вклучува повратна информација(feedback) од примачот до испраќачот на пораката. Овој тип на комуникација овозможува постојано менување на улогите на комуникаторот и примачот и збогатување на комуникацијата.

Во зависност од карактерот, комуникациите во организацијата, можат да бидат:

- *Формални*
- *Неформални.*

2.2.4.1 Формална комуникација во организациите

Според Сарџоска(2009), кога станува збор за **формалната комуникација** во организациите, таа може да биде:

- *Вертикална комуникација* – која се одвива меѓу различни хиерархиски нивои во организацијата и тоа од горе–надолу

(раководители- надредени) и од долу-нагоре(подредени- раководители),

при што раководителите испраќаат информации до подредените за:

- Работни инструкции;
 - Оправданост на работните ангажмани;
 - Организациските процедури и практики;
 - Фидбек за перформансата;
 - Неопходноста од прифаќање на организациските цели,
- додека подредените им доставуваат на надредените информации:
- За себе;
 - За соработниците и нивните проблеми.

Начинот на кој раководителите им ги соопштуваат информациите на подредените може да биде:

- *Директивен* – со издавање на наредби, распоредувања и барања;
- *Демократски* – со изнесување на препораки, предлози и совети.
- *Хоризонтална комуникација* – која се одвива меѓу вработените на исто хиерархиско ниво во организацијата(меѓу раководители на сектори);
- *Дијагонална комуникација* – варијанта на претходните две(меѓу членовите на организацијата без оглед на хиерархиското ниво на кое припаѓаат).

Комуникацијата може да биде и со синџиреста форма, Y форма, форма на тркало, форма на круг, ѕвездо- образна форма и ѕвездо- образна форма со централен член.

2.2.4.2 Неформална комуникација во организациите

Таа е неофицијална и непланирана и настанува спонтано во односите на вработените заради нивните контакти и заради нивните заеднички интереси во работата.

Интересно е тоа што неофицијалната комуникација им дава чувство на моќ на подредените дека поседуваат значајни информации. Исто така овој вид на комуникација може да биде барометар на раководителите за психолошката клима на работа, за работниот морал на подредените и нивните перцепции на организациските проблеми, за професионалноста и за ефикасноста на менаџерите.

При овој начин на комуникација карактеристичен е т.н. *систем на „винова лоза“*, кој е неофицијален за неформалната организација, при што постојат четири вида на овој систем и тоа:

- Информацијата се пренесува од еден на друг;
- Еден им ја кажува информацијата на сите;
- Информацијата се пренесува случајно од еден на другите;
- Некој им ја кажува информацијата само на избрани други луѓе.

(овој вид на системот на „винова лоза“ всушност е најтипичен за неофицијалната комуникација).

2.2.4.3 Внатрешна комуникација во организациите

Според Arins(2013, стр.12-16), внатрешната комуникација е алатка за создавање на корпоративна култура која не е само прифатена како метод, пренос или публикација на секојдневната интеракција меѓу вработените.

Внатрешната комуникација исто така се дефинира како релевантна алатка во создавањето на разбирлива, јасна и прецизна слика(имиџ) во рамките на внатрешните процеси во организацијата.

Пристапот на внатрешната комуникација е да ги мотивира, дисциплинира и образува вработените лица во насока на тоа примателот на

пораката јасно да ги разбере основата на организацијата и да биде подготвен да дискутира за значајни проблеми во рамките на секојдневната комуникација.

Внатрешната комуникација е концепт на трансфер на податоци меѓу индивидуите или различни видови на социјални групи внатре во самата организација или различни нивоа на експертиза во организацијата.

Внатрешната комуникација е цврсто организиран процес низ кој работната сила во организациите го координира работниот процес на дневна база за да ја осигури функционалноста на организацијата.

Комуникациските вештини на секој вработен и неговата функција се основни за градењето на внатрешен сигурен комуникациски модел. Зголемувањето на комплетноста и високо компетитивната природа и околина на денешниот бизнис свет создава потреба од добро постигнати комуникациски вештини и создава поголем притисок врз вработените и нивните вештини.

Во секоја организација од вработените се очекува да ги познаваат процесите во организацијата во која се вработени.

Се нагласува способноста на вработените да комуницираат за структурата, значењата и вредностите.

Кога на некој вработен му се поставува конкретно прашање за организацијата, тој треба да биде способен да даде соодветен одговор, да објасни и да дава одговори на било какво прашање.

Внатрешната комуникација треба да овозможи разбирање и начин како да се комуницира со јавноста а во врска со чувствителни теми. Внатрешната организациска комуникација се базира на постоечката состојба на внатрешната комуникација.

Внатрешниот комуникациски систем поседува три комуникациски фази. Најзначајната информација треба да се пренесе слободно во организацијата во насока на тоа вработените да ја познаваат постоечката состојба во која се наоѓа организацијата. Понатаму, внатрешниот комуникациски систем мора да поседува бази на податоци каде потребната информација се чува и каде што пристапот на вработените кон нив е достапен. Потребните информации се презентираат во каталози, регистри, документи и т.н. Третата неопходна активност е да биде познато каде се чуваат информациите(податоците).

Во насока на ефективна внатрешна комуникација потребно е да се спречи „одлевање“ на податоците и тие треба да бидат структурирани така што да се пренесуваат точно.

Методите на внатрешната комуникација се употребуваат во организациите.

Комуникацијата која се однесува на организациските стратегии е клучен аспект во способноста на вработените да го разберат значењето на нивните задачи. Вториот концепт се информации за дневни теми, проблеми, промени и т.н.

На ниво на организацијата најважно е да се добие чиста порака од надредените кои треба да бидат насочени кон важноста на внатрешната комуникација и да создадат флуентност на комуникацијата внатре во организацијата. Менаџерите се оние кои комуницираат со пониските нивоа во организацијата. Некогаш дури се бара и помош од обучувач.

Комуникацијата влијае на мотивацијата на вработените и подготвеноста да направат дополнителен напор за доброто на организацијата.

Неофицијалната(неформална) комуникација е тип на комуникација кога комуникацијата се одвива меѓу самите вработени и се доживува како гласини или полувистини.

Во многу организации на комуникацијата се гледа како на функција која се извршува од специјални оддели како корпоративската комуникација, односите со јавноста и одделот за маркетинг.

Комуникацијата е специјална функција која се употребува од сите оддели во организацијата во формалната и неформалната комуникација.

2.2.4.3.1 *Форми и канали на внатрешната комуникација*

Arins (2013, стр.16- 19), посочува дека внатрешната комуникација има три методи на пренесување на информациите на организацијата. Два од нив : вербалната и пишаната комуникација се прифатени како најверодостојни.

Гестикулативната комуникација која што може да се доведе во релација со двата главни методи станува тешка да се предвиди и се употребува само како дополнување на вербалната комуникација, бидејќи таа тешко се предвидува, разбира и интерпретира во бизнис живеењето.

Пишаната комуникација е дефинирана како збир на информации кои се пренесуваат во пишана форма како мемоари, известувања, забелешки и секаков вид на форма каде информациите се пренесуваат преку пишан текст.

Формите на внатрешната комуникација се дефинирани на следниот начин: интра- персонална комуникација, интер- персонална комуникација, медирина комуникација, бизнис комуникација и интегрирана бизнис комуникација.

Интер- персоналната комуникација и помага на индивидуата да ги поврзе мислите и информациите во умот и да одигра улога во меѓучовечката конверзација. Оваа форма на комуникација се употребува во насока да биде прецизна и организирана кога информацијата треба да биде пренесена на друга личност во организацијата.

Внатрешната комуникација е дефинирана како размена на информации меѓу повеќе луѓе. Понатаму, меѓучовечката комуникација може да настане со употреба на директни и индиректни комуникациски канали како состаноци лице- в- лице и индиректна комуникација како што е компјутерската комуникација.

Медираната комуникациска форма настанува кога интеракцијата меѓу вработените во организацијата настанува преку компјутерски медираните комуникациски алатки како моментално испраќање на пораки; e-mail пораки; или внатрешна комуникациска мрежа.

Социјалните медиуми се исто така дел од комуникациите бидејќи сега компаниите имаат своја сопствена внатрешна социјална мрежа. Бизнис комуникацијата се однесува на пренесувањето на пораки кои се дел од бизнис секторот, која форма уште се нарекува и формална комуникација внатре во организацијата, и таа ќе варира од лични e-mail пораки, канцелариски извештаи и сл. Формата на интегрираната внатрешна комуникација е дефинирана како постојна форма на комуникација.

Внатрешната комуникација претставува повисок менаџмент и заедничка мрежа на вработените. Состаноци, конференции, случувања и собири регуларно се случуваат во неделниот распоред на вработените и севкупниот персонал. Состаноците и собирањата се исто така процес кој се употребува за дискусии за случувања во организацијата, нови информации кои се

однесуваат на организацијата. Позитивниот аспект е тој дека информациите се пренесуваат брзо и до вистинската личност, но негативните се состојат во тоа што можат да ја постават насоката на процесот во погрешен правец. Кога информациите се пренесуваат од една до друга личност, оригиналното значење може да биде „изгубено“.

Со оглед на формалните канали на внатрешната комуникација во организацијата вработените се внимателни кога доаѓаат до информации, бидејќи формалната комуникација вклучува и повеќе стрес фактори отколку неформалната.

Мрежата на неформалната комуникација вклучува процеси кои опфаќаат повеќе приватни разговори меѓу вработените, шеги и гласини.

Неформалната комуникација станува поважна отколку формалната, поради издржаноста на содржината и брзиот пренос на пораки(информации). Организациите вложуваат поголем напор во неформалната организација поради растот на продуктивноста.

Комуникацијата во групата се покажа дека е најдобриот индикатор во работната ефикасност поради моменталниот фидбек. Во организациите каде што има јасно структурирана хиерархија, менаџерите треба да организираат чести состаноци со вработените и дневни проверки.

Далечните комуникациски канали исто така познати како on-line комуникација ги пренесуваат информациите преку моментални пораки внатре во организацијата. Овој процес овозможува поширока група на персонал со помал напор до заштеда на време преку одржување на состаноци. Компаниите треба да вложат многу време и мисловен напор во осигурување на тоа дека овие пораки доаѓаат до вработените и целните групи. Организациониот интранет, внатрешната комуникација треба да биде динамична и регуларно ажурирана. Исто така вработените треба да бидат информирани за нивната обврска дневно да ги проверуваат своите e-mail сандачиња. Оние вработени кои тоа го практикуваат се смета дека ги имаат сите информации и се на ниво на секојдневните задачи.

Состаноците внатре во организацијата се одржуваат кога многу важни информации треба да и бидат пренесени на групата. Овие состаноци најчесто влијаат на организациската заедница во целина и е важно да бидат одржани барем еднаш во еден квартал. Ова е најефикасен начин за

спроведување на важни пораки бидејќи во другиот случај можат да бидат интерпретирани на различни начини, со што пораката губи на својата оригиналност.

Операционалните насоки во внатрешната комуникација се специјално дизајнирани за интеграцијата на сите комуникациски проекти во организацијата, кои се задаваат од страна на надредените со цел да се дојде до стандардизиран комуникациски метод.

2.2.4.3.2 Трендови во внатрешната организациска комуникација

Во рамките на секојдневното комуницирање меѓу вработените во работните организации, наидуваме на неколку трендови:

- Информацијата, перспективноста, стручноста се карактеристики кои се најпожелни денес кај вработените;
- Во денешните услови на работење, вработените не се потпираат во толкава мера на менаџерите и надредените при доаѓањето до информации. Тие ги наоѓаат информациите самостојно, внатре и надвор од компаниите и создаваат сопствена мрежа на собрани информации. Менаџерите се повеќе влијаат на поттикнување на вработените кон водење на дијалог и друг вид на комуницирање. Тие повеќе не се оние кои ги диктираат условите за тоа. Денес вработените и менаџментот имаат подиректен однос;
- Стратегиите повеќе не се одредуваат исклучително од врвот надолу, или се следат слепо. Стратегиите денес се флуидни и развојни, при што организациите денес се фокусирани кон обезбедување на пошироко гравитирање кон стратегиската рамка;
- Ангажираноста на вработените станува се повеќе тема на тоа како тие ја доживуваат организацијата преку односите со лидерите, колегите и другите и достапноста на информациите и вклученоста во конверзациите;
- Кредибилитетот повеќе не е титула или позиција, тој произлегува од точката на гледање на поединецот, тоа може да биде некој кој

создава во интерес на заедницата, нуди перспективи и форуми со уникатна конверзација и размена на информации. Поентата е дека кредибилитетот постојано се менува.

- Smart телефони, мобилни уреди, таблети, сето ова значи дека луѓето стануваат се повеќе и повеќе навикнати на добивање на информации презентирани на многу повеќе физички начин отколку претходно. Вработените не само што сакаат да ги слушнат информациите, туку исто така сакаат и да ги доживеат и одговорот на нив. Тие сакаат да разменуваат мислења, сакаат мулти-димензионално доживување.

Од претходно изнесеното можеме да заклучиме дека светот на комуникацијата постојано се менува, со нови трендови и тоа во насока на развој.

Колку повеќе се подобрува внатрешната организациска комуникација, толку е самата организација поуспешна и во смисла на внатрешна стабилност, но и во презентирањето на квалитетот на сопствените производи.

2.2.5 Менаџерите на човечки ресурси како управувачи со организациската комуникација

Во рамките на надлежностите на менаџерот на човечки ресурси е и одржувањето на успешна комуникација меѓу вработените во организацијата.

За таа цел потребно е тој постојано да ја следи работната атмосфера, да ги лоцира проблемите и да нуди решенија за нив. Потребно е тој да биде способен за перцепирање на проблемите, нивно анализирање и осмислување на начини за нивно решавање.

Во рамките на работните организации можно е да се јават голем број на проблеми, а особено во комуникацијата меѓу вработените што може да резултира со појава на незадоволство и поголеми последици во однос на успешното работење на самата организација. Доколку се јави и поголемо незадоволство можен е и одлив на вработените.

Потребно е постојано залагање за подобрување на комуникацијата во организацијата. А според наведеното во трудот на Сарџоска(2009, стр.175), за ефикасна комуникација во организациите неопходни се менаџери кои се успешни како комуникатори на информации, кои поддржуваат двонасочна и лична (лице- в- лице) комуникација со подредените, оние кои ги усогласуваат своите зборови и акции и се доследни во своето однесување.

2.2.5.1 Пречки кои можат да се јават во комуникацијата во организацијата

Според Сарџоска(2009, стр.169), нарушувањата во процесот на комуникација во организацијата можат да настанат од повеќе причини:

- *Семантичките проблеми* кои произлегуваат од разликите во мисловно- вредносните ориентации, од значењето на зборовите, од емоционалните состојби меѓу учесниците во комуникацијата и од примената на одреден жаргон или различен начин;
- *Неспособноста на испраќачот* да размислува јасно и да ги енкодира соодветно мислите во порака;
- *Неспособноста на примачот* да ја декодира, да ја интерпретира и да ја разбере примената порака правилно заради ограничен когнитивен и перцептивен капацитет;
- *Несоодветен комуникациски медиум* кој означува дека тој не одговара на богатството на информациите и на сложеноста на проблемот за кој се бара решение;
- *Некоректноста во односите* меѓу учесниците во комуникацијата која може да доведе до чувство на навреденост кај испраќачот и/или примачот на пораката;
- *Тенденцијата на подредените* да ја модифицираат пораката што ја испраќаат на менаџерите што резултира со филтрирање на нејзината содржина и со издвојување на избрани погодни информации. Таа произлегува од желбата на вработените да

остварат добар впечаток кај надредените, да сметаат на можност за унапредување, страв од реакција на менаџерите и сл.

- *Бучавата* може да биде од психолошка или физичка природа.

Психолошката бучава произлегува од:

- Информациска преоптовареност;
- Емоционални состојби;
- Постоене на пристрастности;
- Убедувања и ставови.

Физичката бучава произлегува од:

- Слаби конекции или мешање на линии во комуникациските уреди за прием и пренос на информации;
- Нејасен говор;
- Ослабнато слушање и гледање;
- Нечитлив ракопис;
- Неточна статистика во извештај.

Психолошката бучава за разлика од физичката потешко може да се отстрани.

- *Селективност* во приемот, во интерпретацијата и во задржувањето на информацијата;
- *Некомплетен фидбек* кој се должи на тоа што комуникаторот нема целосен увид за реакцијата на примачот на пораката без оглед дали тоа се должи на немање на можност за непосредна перцепција или поради погрешна интерпретација на фидбекот што го добива од примачот;
- *Стиловите на слушање на подредените* можат да несоодветствуваат со начинот на кој раководителот ги праќа вербалните пораки до вработените што укажува на некомпатибилноста на применетите обрасци на комуникацијата;

- *Гласини* кои претставуваат неточни информации кои циркулираат низ неофицијални канали во услови на недостаток на релевантни информации во организацијата.

Некои автори наведуваат дека разликуваме две персонални карактеристики кои ја нарушуваат интер-персоналната(лице- в- лице) комуникација, а тоа се:

- Природната тенденција за проценка на пораката на испраќачот;
- Слушање со неразбирање.

Како можни грешки посочени се:

- *Ефектот на првенство* кој настанува кога од првата информација се формира општ впечаток за поединецот;
- *Ефектот на ореол* кој е тенденција од првиот позитивен или негативен впечаток да се генерализира за сите други особини на поединецот;
- *Стереотипизација* која претставува восприемање на друг човек врз основа на неговата категоризација според еден внатрешен или надворешен предзнак како суштествен или врз основа на социјален стереотип и сл.

2.2.5.2 Можни начини за отстранување на пречките кои можат да се јават во комуникацијата во организациите

Според Сарџоска(2009, стр. 172), тоа се: активно слушање, тимско известување(брифирање), адекватен фидбек(feedback) и техники за развој на организацијата кои вклучуваат интервенциски стратегии за менување на индивидуите и групите(сензитивно обучување, развој на тим, менаџмент на конфликти).

- *Активно слушање* – подразбира прием на информации, но и активен однос кон содржината на вербалната порака, односно активно декодирање и интерпретирање на пораката, соживување со соговорникот(да се согледа неговата точка на гледање), воздржување до крајот на излагањето од донесување на суд за содржината на пораката, воздржување од прекинување на комуникаторот при неговото излагање и сл.;

Се смета дека постојат три стила на слушање:

- За првиот значаен е резултатот од комуникацијата;
 - За вториот значајна е причината за тоа што некој кажува и предлага;
 - За третиот важни се деталите во комуникацијата.
- *Тимско известување* претставува вообичаена практика во индустриските општества во кои менаџерите поднесуваат извештај на повеќе организациски нивоа за работата на организацијата во одреден период преку состаноци, средби, при што подредените имаат можност низ двонасочна комуникација со надредените да поставуваат прашања за било какви нејаснотии и да бараат соодветно објаснување од претпоставените;
 - *Фидбек за работната перформанса* вработените вообичаено го добиваат од нивниот раководител, а доколку е фидбекот негативен тогаш е особено важно тој да биде соопштен од раководител во кој вработените имаат голема доверба и е потребно тој да се однесува на специфично однесување и за однесување кое е под контрола на вработениот. Фидбекот уште треба да биде неперсонален, навремен, ориентиран кон постигнувањето на цели на подредениот, детализиран и разбран од примачот што се потврдува со барање на подредениот да го парафразира фидбекот со свои зборови.

2.2.5.3 Мозни интервенции за унапредување на комуникацијата во организациите

Според наведеното од Сарџоска(2009, стр.174), унапредувањето може да се одвива во три подрачја и тоа:

- *Структурата на организацијата* може да опфати одредени постапки за подобрување на комуникацијата: дефинирање на каналите за комуникација, определување на должностите и одговорностите на сите учесници во комуникацијата, држење на каналите отворени;
- *Подобрување на праќањето и примањето на пораката* што се однесува на разјаснувањето на содржината на пораката и нејзин фидбек при што се повторуваат најважните делови на пораката и добивање на повратна информација за тоа како е разбрана пораката.

Исто така за подобрување на комуникацијата од одредени автори се предлагаат вежби за надминување на потешкотиите особено во комуникацијата со: доминантни, авторитарни, интровертни личности и сл.

3. Релевантни истражувања

Со оглед на значењето на овие процеси, нужно е проблемот да се согледа од повеќе аспекти.

Во светски рамки, има голем број на истражувања кои се однесуваат на оваа проблематика. Голем број на истражувачи, оние кои се занимаваат со теоретски истражувања или со емпириски истражувања, по разгледувањето на овој проблем, дале свои видувања.

Проучувањето на социјалната интеракција и комуникацијата во работните организации е сложен процес, а особено затоа што се работи за различни видови на работни организации. Во фокусот на ова истражување се производствените и образовните организации.

Според Сарџоска(2009, стр. 62), Кац и Кан ги категоризирале организациите според нивните функции во општеството во четири вида:

- Организации од примарната, секундарната и од терцијарната дејност во општеството, кои обезбедуваат ресурси, производи и услуги за потребите на заедницата, а им припаѓаат на тешката, **производната** и на услужната единица;
- Организации за прилагодување на луѓето кон промените во општеството и на работните услови, како што се **образовните** институции кои ги подготвуваат своите членови за поуспешно снаоѓање и адаптирање во нестабилно опкружување;
- Организации кои овозможуваат функционирање на општеството (на пример, социјалните институции), кои со социјализацијата ги оспособуваат луѓето за различни работни улоги во различни работни организации;
- Организации кои обезбедуваат управување со општеството низ контрола и координација на односите и судирите меѓу луѓето и групите како што се административните, судско извршните, законодавството и другите владини институции.

Кога станува збор за емпиriskите истражувања во производствените работни организации, во делот на важноста на добрите интер-персонални односи меѓу вработените, добрата клима на меѓусебни односи и од придобивките од истите за зголемување на продуктивноста, од особено значење се таканаречените „Хоторнови истражувања“, спроведени од страна на Мауо, кои имале за цел да се утврди влијанието на системот на наградување и условите, врз зголемувањето на продуктивноста на работата.

Во текот на истражувањата е откриена неформална социјална организација и неформална група како нејзин реален израз, а тие имале своја структура и правила на однесување и статус.

При овие истражувања било утврдено дека неформалната социјална организација се состои од мрежа на лични и социјални односи, кои формалната организација не ги одредува и не ги пропишува. Се дошло до сознание дека неформалната група (организација) е главно составена од: групи, организација и структура, при што се одредуваат односите меѓу тие групи во поглед на правата, обврските и угледот, правилата на однесувањето на членовите на групата, системот на убедувања, идеи и вредности, неформални групни активности, систем на комуникации и др. Од ова истражување може да се дојде до заклучок, дека токму добрата интер-персонална интеракција меѓу членовите на една група, односно утврдените односи во рамките на истата, се тие кои придонесуваат групата како целина да работи подобро и со зголемена продуктивност.

Особено интересни се и истражувањата на психо-социјалните односи од Институтот Тависток, како што е истражувањето на Trist и Bamforth во јаглекопната индустрија во Велика Британија, во почетокот на педесеттите години на XX век. Ова истражување укажало дека со воведувањето на нова технологија, наместо очекуваното зголемување на продуктивноста, се случило намалување заради тоа што новата технологија на работа, довела до распаѓање на малите кохезивни групи, кои биле ефикасни со претходниот метод на производство, и во кои јаглекопачите ги задоволувале своите психосоцијални потреби за припадност кон групата и за безбедност во тешките и опасни работни услови. Од ова истражување произлегла идејата за организацијата како систем кој од надворешната средина е одвоен со

видлива граница и се состои од два потсистема: човеков (социјален) и технички (технолошки) .

Во делот на истражувањата на придонесот на добрите меѓучовечки односи за поголема успешност во работната средина, значајна е и појавата на новото движење на односи меѓу луѓето, кое станало актуелно во педесеттите години на XX век, во рамки на кое позначајни се истражувањата спроведени од Likert, Argyris, Lewin, Maslow и Herzberg.

Особено значаен е Herzberg, кој раководел со Работната истражувачка единица во Одделот за вработување на Велика Британија се до 1992 година, кога под влијание на рецесијата, таа престанала со работа. Herzberg ги формулирал основните принципи на програмата за квалитет на работниот живот врз основа на неговата работа во таа единица, а меѓу нив се и водењето грижа за психо- социјалните потреби на луѓето, како и постоење на добри односи меѓу луѓето.

Form и Miller од искуството од сопствените истражувања, дошле до сознание дека од особено значење за донесување на заклучоци, во однос на доброто работење во организациите, е да се проучува неформалниот социјален живот, работната организација, да се набљудуваат вработените, односно нивните односи.

Истражувања на односот меѓу социјалната клима и работното задоволство спроведени се и од страна на домашни автори.

Сарџоска (1999, стр.228) посочува и на истражувањата на Brookings и неговите колеги, при што биле компарирани профилите на работната средина во три организации од социјалниот сектор. Притоа биле добиени два поволни и еден неповолен профил на социјална клима. Поволните профили биле резултат на тимскиот пристап во испорачувањето на услугите од страна на две организации, на активно унапредување и на развојот на кадрите од страна на раководствата во тие организации. Таквите профили се карактеризирале со зголемена работна ангажираност на вработените, со кохезија меѓу соработниците, со ориентација кон работните задачи, со јасност на работните цели и задачи, со иновација, но и со поголема контрола од страна на раководството. Поволната социјална клима водела до поголем работен морал, подобри професионални односи на вработените со примачите на нивните услуги и до поголема ефикасност на вработените.

Добиениот неповолен профил на работната средина, кој бил својствен за третата организација, се должел на индивидуалниот пристап во испорачувањето на услугите од страна на таа организација и на пасивното унапредување на развојот на кадарот од страна на нејзиното раководство. За оваа организација биле карактеристични спротивни манифестации на димензиите на социјалната клима од оние во другите две организации кои имале поволни профили на работната средина. Исто така, вработените во третата организација имале помал работен морал и биле помалку ефикасни од вработените во другите две организации. Овие истражувања укажале на значајното влијание на видовите на социјална клима, карактеристични за конкретни работни средини и организации, кое се манифестирале врз степенот на работното задоволство, моралот и ефикасноста како и врз однесувањето и адаптацијата на вработените.

Исто така се истражувале и перцепциите на социјалната клима на раководниот и нераководниот кадар, при што се дошло до заклучок дека, раководниот кадар ја проценувал социјалната клима поповолно или понеповолно од нераководниот кадар зависно од интер-персоналните односи во работната средина, од можностите за личен раст и развој, од карактеристиките на работните места и од структурата на работната организација.

Кога станува збор за истражувањата врзани за добрите меѓучовечки односи во организациите изразени преку тимска работа, интересно е и истражувањето на Величковска (2013, стр.61) во компанијата Матрикс глобал, со кое утврдила дека меѓу вработените постои високо ниво на доверба, па така еден вработен можел 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 било забележано дека постојат тимови кои работат заеднички без при тоа да постои или пак да има назначен лидер на проектот, што укажува на тоа дека вработените меѓусебно си веруваат и имаат воспоставено меѓусебна доверба во вештините и знаењето на своите колеги/членови на тимот.

Исто така, спроведени се и истражувања во делот на работната атмосфера и во образовните работни организации. Па така Сарџоска (1997,

стр.392, 396, 397) спровела истражувања во делот на социјалната клима и работното задоволство во училишна работна средина, при што било застапено сфаќањето за работното задоволство како афективна реакција на вработените поединци на нивната работна средина и гледиштето за детерминираноста на ефикасноста и работното задоволство како афективна со интеракцијата вработени– работна средина. Во согласност со резултатот е потврдено дека со варијација на интер- персоналните, персоналните и структуралните фактори на социјалната клима и со нивната интеракција во широк опсег, варира и работното задоволство. Пројавеното работно задоволство во училишната средина освен на зголемената работна поддршка и ангажираност со работа се должи и на зголемената автономија, ориентација на задачите, сузбиениот работен притисок, јасноста на работните цели, партиципативното раководење, иновациите и пријатното работно опкружување. Од гледиштето за работното задоволство, како детерминирано од интер- персоналните, персоналните и структурални фактори на работната средина, нивната интеракција и взаемното дејство со вработените, нужно следи и заклучокот дека секаква варијација што би настанала во социјалната клима ќе се манифестира со соодветни промени во присутното работно задоволство.

Исто така интересно е и истражувањето на Крстевска (2012, стр124,125) кое е наведено во нејзиниот научен труд во кој се третира работата во тимови во основните училишта, во кој таа констатира дека: наставниците имаат позитивни ставови за нивното учество во тимовите и тимската работа, се изјасниле дека не ја сметаат тимската работа како пречка за личниот развој и оценуваат дека знаат да ги поделат работните задачи во тимот.

II ДЕЛ Методологија на истражување

Проблематиката на *менаџирањето со човековите ресурси* е прилично опширна и сложена, и може да се анализира од различни аспекти.

Во овој труд, проблем на истражувањето е: **утврдувањето на разликата во процената на работна средина и личното чувство за комуникација меѓу вработените лица во производствените и образовните работни организација.**

Затоа, нужно е да се спроведе емпириско истражување во однос на утврдувањето на разликите, со цел да се размислува за наоѓање на начини за подобрување на состојбите. Всушност од утврдената ситуација на терен, да се дојде до заклучоци кои ќе придонесат за подобрувањето на состојбите.

1. Предмет на истражувањето

Предмет на ова истражување се ***работната средина, социјалната интеракција и комуникацијата меѓу вработените лица во производните и образовните работни организации.***

Социјалната интеракција подразбира односи меѓу сите видови на социјални ентитети од различен вид: личности, мали групи, организации, различни општествени институции, големи општествени групи, глобални општествени заедници, како и различни видови на асоцијации на личности, групи, организации и општествени заедници.

Комуникацијата е основниот и најопшт облик во кој се јавува непосредна и посредна социјална интеракција.

2. Цел и карактер на истражувањето

Целта на ова истражување е да се истражи каква е работната средина и постои ли разлика во процесите на социјалната интеракција и комуникацијата меѓу вработените лица во производствените и образовните работни организации.

По својот карактер, истражувањето е: современо, емпириско, компаративно, интер- дисциплинарно, трансверзално и квантитативно.

3. Задачи на истражувањето

Задачи на ова истражување се :

3.1. Да се утврди постои ли разлика во *процената на работната средина* од страна на вработените лица во производствените и образовните работни организации;

3.2. Да се утврди постои ли разлика во *процената на работната средина* од страна на вработените лица во работните организации во зависност од полот;

3.3. Да се утврди постои ли разлика во *процената на работната средина* од страна на вработените лица во работните организации во зависност од работниот стаж;

3.4. Да се утврди постои ли разлика во *процената на работната средина* од страна на вработените лица во работните организации во зависност од степенот на образование;

3.5. Да се утврди постои ли разлика во *личното чувство за комуникација* кај вработените лица во производствените и образовните работни организации;

3.6. Да се утврди постои ли разлика во *личното чувство за комуникација* кај вработените лица во работните организации во зависност од полот;

3.7. Да се утврди постои ли разлика во *личното чувство за комуникација* кај вработените лица во работните организации во зависност од работниот стаж;

3.8. Да се утврди постои ли разлика во *личното чувство за комуникација* кај вработените лица во работните организации во зависност од степенот на образование.

4. Хипотези

Во ова истражување се застапени две општи хипотези и шест посебни хипотези кои соодветствуваат со задачите на истражувањето.

Општи хипотези:

- Постои статистички значајна разлика во *процентата на работната средина* од страна на вработените лица во производствените и образовните работни организации;
- Постои статистички значајна разлика во *личното чувство за комуникација* кај вработените лица во производствените и образовните работни организации.

Посебни хипотези:

X1 - Постои статистички значајна разлика во *процентата на работната средина* од страна на вработените лица во работните организации во зависност од полот;

X2 - Постои статистички значајна разлика во *личното чувство за комуникација* кај вработените лица во работните организации во зависност од полот;

X3 - Постои статистички значајна разлика во *процентата на работната средина* од страна на вработените лица во работните организации во зависност од работниот стаж;

X4 - Постои статистички значајна разлика во *личното чувство за комуникација* кај вработените лица во работните организации во зависност од работниот стаж;

X5 - Постои статистички значајна разлика во *процентата на работната средина* од страна на вработените лица во работните организации во зависност од степенот на образованието;

X6 - Постои статистички значајна разлика во *личното чувство за комуникација* кај вработените лица во работните организации во зависност од степенот на образованието.

5. Варијабли на истражувањето

Во ова истражување застапени се независни и зависни варијабли.

Независни варијабли се: видот на организација според дејноста: производствена или образовна, полот, работниот стаж и степенот на образование на вработените.

Зависни варијабли се: социјалната интеракција и комуникацијата

Социјалната интеракција подразбира односи меѓу сите видови на социјални ентитети од различен вид: личности, мали групи, организации, различни општествени институции, големи општествени групи, глобални општествени заедници, како и различни видови на асоцијации на личности, групи, организации и општествени заедници.

Комуникацијата е основниот и најопшт облик во кој се јавува непосредна и посредна социјална интеракција.

6. Методи, техники и инструменти на истражувањето

Во денешни услови кога способностите за одржување на поволна работна клима и за комуникација, стануваат се позначајни и актуелни, особено кога станува збор за менаџерите на човечки ресурси, битно е постојано да се истражува во оваа насока и да се врши постојано следење на процесите, а од големо значење е и да се вршат истражувања во насока на подобрување на состојбите.

Токму затоа настојувањето во овој труд, во ова истражување е преку соодветен метод да се дојде до нови и корисни сознанија.

Методот кој е применет во ова истражување е дескриптивен, компаративен и каузален.

Заклучувањето се врши по пат на непотполна индукција.

Техники на истражување кои се применети се **анкетирање** и **скалирање**.

Инструменти на истражувањето се петтостепена **Ликертова скала со неутрална категорија** и **Скала за процена на работната средина во вид на контролна листа**.

Инструментите се дадени во прилог на елаборатот.

- Што се однесува на анкетниот прашалник врзан за **личното чувство за комуникација**, кој всушност претставува петтостепена Ликертова скала со неутрална категорија, автор е Richard L.Daft. Вкупните резултати според овој прашалник можат да се движат од 24 до 120. Резултатите над 72 покажуваат поголема комуникација отколку просечна личност.
- Што се однесува на анкетниот прашалник за процената на работната средина, тој претставува **скала на проценка**, при што содржи 27 искази, за кои испитаникот треба да се изјасни во однос на тоа дали смета дека исказот е точен со буквата **Т**, или неточен со буквата **Н**. Овој анкетен прашалник е познат како WES Скала на работната средина која претставува проценувачка техника што овозможува моментално „снимање“ на главните димензии кои ги диференцираат работните средини според развиената социјална клима, работни односи и стресори. Конкретно во ова истражување се истражуваат три категории кои се однесуваат на односите кои се познати според кратенките I, PC и SS.

7. Примерок на истражување

Во ова истражување се вклучени вработени лица од производствени и образовни работни организации од Скопје.

Примерокот на ова истражување е **пригоден**.

Опфатени се две производствени и две образовни организации (средни училишта) со вкупен број од 121 испитаници, или по 30 субјекти од секоја организација.

8. Статистичка обработка на податоците

Статистичките обележја кои се анализираат се атрибутивни и нумерички .

атрибутивни обележја:

- Дејност (номинални податоци)
- Пол (номинални податоци)
- степен на образование (ординални податоци)

нумерички обележја:

- работен стаж

Средувањето на податоците опфати: сигнирање, групирање и табелирање. Во подредувањето на податоците се употреби компјутерскиот програм Excel.

Графичкото прикажување на податоци со атрибутивни својства е направено со помош на:

- Бар дијаграми
- Структурни кругови

*Статистичката анализа на податоците со помош на компјутер е со програмата **Excel**.*

Се користат постапки од дескриптивната и инференциската статистика: дистрибуција на фреквенција, процент, аритметичка средина, стандардна девијација, стандардна грешка на аритметичка средина, а тестирањето на хипотезите се врши со т-тест.

9. Организација и тек на истражувањето

Истражувањето е спроведено во четири работни организации во Скопје на пригоден примерок на испитаници во групи со хетерогена структура.

Се истражува степенот на развиеност на социјалната интеракција и комуникацијата кај вработените лица.

Со оглед на тоа што станува збор за квантитативно истражување, текот на истражувањето ќе биде во седум етапи:

- ✓ Идентификација , дефиниција и спецификација на проблемот
- ✓ Изработка на план или проект на истражувањето
- ✓ Имплементација, спроведување, применување на техниките за собирање на податоци во практиката
- ✓ Обработка на податоците и тестирање на хипотезите
- ✓ Анализа и интерпретација на резултатите и изведување на заклучоци
- ✓ Пишување и објавување на извештај за истражувањето
- ✓ Новите сознанија го наоѓаат своето место во системот на научно знаење.

III ДЕЛ Анализа и интерпретација на резултатите од истражувањето

1. Интерпретацијата на резултатите од емпириското истражување

Податоците добиени во анкетните прашалници се основата на која се темелат заклучоците врзани за поставените општи и посебни хипотези.

Имено, ова истражување беше потребно за да се утврди дали постои разлика во процената на работната средина и личното чувство за комуникација меѓу вработените во производните и образовните работни организации.

Добиените податоци покажуваат дека такви разлики постојат и дека можат да се изразат со помош на соодветни постапки.

Обработените податоци се прикажани табеларно и графички со нагласување на статистичките величини како **аритметичка средина и стандардна девијација**, како и другите за нив врзани величини.

Во прв план се прикажани личните податоци, а потоа и резултатите од двата прашалници, едниот врзан за *личното чувство за комуникација*, а другиот за *процената на работната средина*.

Потоа се табеларно прикажани и податоците врзани за верификација на вистинитоста на хипотезите(општи и посебни).

2. Приказ на демографската структура на анкетираниите вработени во работни организации со производна и образовна дејност

Во однос на структурата на примерокот на испитаници со помош на анкетен прашалник за биографски податоци се утврди бројот на вработени лица во производните и образовните работни организации кои се од машки и женски пол, потоа бројот на вработени кои имаат помалку или повеќе работен стаж и бројот на лица со различен степен на образование.

Овие податоци се основата врз која се изврши проверката на вистинитоста на општите и посебните хипотези.

Во одредени случаи податоците во анкетниот прашалник не беа посочени од страна на испитаниците.

Добиените податоци се прикажани подолу во текстот со помош на табели во кои се согледува структурата на испитаниците во однос на полот, работниот стаж и степенот на образование.

Табела 1. Пол на испитаници според дејноста на организацијата

Варијабли	Производна дејност		Образовна дејност		Вкупно	
	f	%	f	%	f	%
Жени	24	36,92	28	50	52	42,97
Мажи	32	49,23	16	28,57	48	39,67
Не се изјасниле	9	13,86	12	21,43	21	17,36
Вкупно	65	100	56	100	121	100

Од податоците во оваа табела може да се дојде до заклучок дека во испитуваниот примерок:

- Бројот на мажи вработени во производните работни организации е поголем во однос на жените.
- Бројот на жени вработени во образовните работни организации е поголем во однос на мажите;

Табела 2. Работен стаж на испитаници според дејноста на организацијата

Варијабли	Производна дејност		Образовна дејност		Вкупно	
	f	%	f	%	f	%
10- 20 год.	23	35,38	16	28,57	39	32,23
20- 30 год.	12	18,46	11	19,64	23	19,01
30- 40 год.	16	24,62	17	30,36	33	27,27
Над 40 год.	11	16,92	6	10,715	17	14,05
Не се изјасниле	3	4,62	6	10,715	9	7,44
Вкупно	65	100	56	100	121	100

Од податоците во оваа табела може да се дојде до заклучок дека во испитуваниот примерок:

- Бројот на вработени лица со стаж од 10 до 20 години е поголем во работните организации од производната дејност, во однос на оние во образовната дејност;
- Бројот на вработени лица со стаж од 20 до 30 години е речиси ист во производните и образовните работни организации;
- Бројот на вработени лица со стаж од 30 до 40 години е речиси ист во производните и образовните работни организации;
- Бројот на вработени лица со стаж над 40 години е поголем во работните организации од производната дејност, во однос на оние во образовната дејност.

Табела 3. Степен на образование на испитаници според дејноста на организацијата

Варијабли	Производна дејност		Образовна дејност		Вкупно	
	f	%	f	%	f	%
М-Р	0	0	2	3,57	2	1,65
ВСС	7	10,77	38	67,86	45	37,19
ССС	47	72,31	12	21,43	59	48,76
ОСС	7	10,77	1	1,79	8	6,61
Не се изјасниле	4	6,15	3	5,35	7	5,79
Вкупно	65	100	56	100	121	100

Од податоците во оваа табела може да се дојде до заклучок дека во испитуваниот примерок:

- Бројот на вработени лица со високо образование е поголем во рамките на работните организации во образовната дејност, во однос на оние во производната дејност;
- Бројот на вработени лица со средно стручно образование е поголем во работните организации од производната дејност, во однос на оние во образовната дејност;
- Бројот на вработени лица со основно образование е поголем во работните организации од производната дејност, во однос на оние во образовната дејност;
- Вработени лица со статус на магистер има само во работните организации од образовната дејност.

Овие резултати покажуваат на различната структура на примерокот на испитаници.

3. Дескриптивни статистики на резултатите на ниво на проценка на работна средина и комуникација

Врз основа на спроведените анкетни прашалници, а во врска со проценка на работната средина и личното чувство за комуникација од страна на вработени лица во производните и образовните работни организации, се добија статистички резултати прикажани во Табела 4.

Во однос на истражувањето на личното чувство за комуникација се примени анкетниот прашалник подготвен од страна на Richard L. Daft, при што бројот на освоени поени може да се движи од 24 до 120, што значи дека минималниот број на поени изнесува 24, а максималниот 120, додека просечниот број на поени изнесува 72.

Кога станува збор за процената на работната средина, беше применета WES скалата на работна средина, при што минималниот број на освоени поени може да изнесува 1, максималниот 27, а просечниот број на поени изнесува 14.

Во ова истражување во однос на варијаблите беа пресметани аритметичката средина (M) и стандардната девијација (δ) кај резултатите на испитаниците.

N – број на испитаници

M – аритметичка средина

Min – минимален број на освоени поени

Max – максимален број на освоени поени

δ – стандардна девијација

Табела 4. Приказ на добиените резултати од анкетните прашалници во однос на процена на работната средина и личното чувство за комуникација

Варијабли	N	M	Min	Max	δ
Процена на работна средина во образовни работни организации	56	15,87	4	25	5,62
Процена на работна средина во производни работни организации	65	14,63	4	25	4,68
Комуникација во образовни работни организации	56	90,37	30	120	18,08
Комуникација во производни работни организации	65	80,58	51	114	13,72

Од податоците во оваа табела може да се дојде до заклучок дека:

- Аритметичката средина на скорот за процената на работната средина изнесува $M=15,87$ кај вработените лица во образовните работни организации, а $M=14,63$ кај оние во производните работни организации, односно заклучокот е дека процената на работната средина е поповолна кај вработените во образовните работни организации;
- Аритметичката средина на скорот за личното чувство за комуникација изнесува $M=90,37$ кај вработените лица во образовните работни организации, а $M=80,58$ кај оние во

производните работни организации, односно заклучокот е дека личното чувство за комуникација е поголемо кај вработените во образовните работни организации;

- Стандардната девијација δ на скоровите за процената на работната средина изнесува $\delta=5,62$ кај вработените лица во образовните работни организации, а $\delta=4,68$ кај оние во производните работни организации;
- Стандардната девијација δ на скоровите за личното чувство за комуникација изнесува $\delta=18,08$ кај вработените лица во образовните работни организации, а $\delta=13,72$ кај оние во производните работни организации;
- Минималниот скор за процена на работна средина и кај вработените во образовните, но и во производните работни организации е $Min=4$, а максималниот $Max=25$.
- Минималниот скор за лично чувство за комуникација кај вработените во образовните работни организации $Min=30$, а максималниот $Max=120$;
- Минималниот скор за лично чувство за комуникација кај вработените во производните работни организации $Min=51$, а максималниот $Max=114$;

Овие податоци се понатаму особено значајни при тестирањето на значајноста на разликите во процената на работната средина и личното чувство за комуникација.

Во Табела 5. покрај просечниот, минималниот и максималниот број на освоени поени, прикажан е и бројот на освоени поени за различен теоретски интервал за варијаблите.

Табела 5. Приказ на постигнатите поени кај вработените лица во производните и образовните работни организации

варијабли	N	M	Min	Max	Теоретски интервал	f	%	Теоретски интервал	f	%
Процена на работна средина производна дејност	65	14	4	25	14 - 27	34	52,3	1 - 14	31	47,7
Процена на работна средина образовна дејност	56	14	4	25	14 - 27	36	64,3	1- 14	20	35,7
Лично чувство за комуникација производна дејност	65	72	51	114	72 - 120	49	75,4	24 - 72	16	24,6
Лично чувство за комуникација образовна дејност	56	72	30	120	72 - 120	49	87,5	24 - 72	7	12,5

Од приложената табела може да се донесе заклучок дека:

- За теоретскиот интервал 14-27 на скорот за процената на работната средина се покажало дека 34 испитаници или 52,3 % поседуваат скор над просечниот кај испитаниците- вработени лица во производната дејност;
- За теоретскиот интервал 14-27 на скорот за процената на работната средина се покажало дека 36 испитаници или 64,3 % поседуваат скор над просечниот кај испитаниците- вработени лица во образовната дејност;
- За теоретскиот интервал 1-14 на скорот за процената на работната средина се покажало дека 31 испитаници или 47,7 % поседуваат скор под просечниот кај испитаниците- вработени лица во производната дејност;

- За теоретскиот интервал 1-14 на скорот за процената на работната средина се покажало дека 20 испитаници или 35,7 % поседуваат скор под просечниот кај испитаниците- вработени лица во образовната дејност;

Кога станува збор за анкетниот прашалник кој е наменет за испитување на *процената на работната средина*, максималниот скор изнесува **27** поени, минималниот број на поени изнесува **1**, а средниот просечен скор изнесува **14** поени.

Исто така од приложената табела може да се заклучи дека:

- За теоретскиот интервал 72- 120 на скорот за личното чувство за комуникација се покажало дека 49 испитаници или 75,4 % поседуваат скор над просечниот кај испитаниците- вработени лица во производната дејност;
- За теоретскиот интервал 72-120 на скорот за личното чувство за комуникација се покажало дека 49 испитаници или 87,5 % поседуваат скор над просечниот кај испитаниците- вработени лица во образовната дејност;
- За теоретскиот интервал 24- 72 на скорот за личното чувство за комуникација се покажало дека 16 испитаници или 24,6 % поседуваат скор под просечниот кај испитаниците- вработени лица во производната дејност;
- За теоретскиот интервал 24- 72 на скорот за личното чувство за комуникација се покажало дека 7 испитаници или 12,5 % поседуваат скор под просечниот кај испитаниците- вработени лица во образовната дејност;

Кога станува збор за анкетниот прашалник кој е наменет за испитување на степенот на *лично чувство за комуникација*, максималниот скор изнесува **120** поени, минималниот број на поени изнесува **24**, а средниот просечен скор изнесува **72** поени.

Од горе изнесеното, се потврдува дека:

- Постои разлика во процената на работната средина меѓу вработените во производствените и оние во образовните работни организации, при што тоа е поразвиено кај оние кои се вработени во образовните работни организации

Со тоа се потврдува првата од основните хипотези во овој труд , а тоа е дека постои разлика во процената на работната средина меѓу вработените во производствените и образовните работни организации.

- Постои разлика во личното чувство за комуникација меѓу вработените во производствените и оние во образовните работни организации, при што тоа е поразвиено кај оние кои се вработени во образовните работни организации;

Со тоа се потврдува втората од основните хипотези во овој труд , а тоа е дека постои разлика во личното чувство за комуникација меѓу вработените во производствените и образовните работни организации.

4. Инференцијална статистика на резултатите за процената на работната средина и личното чувство за комуникација кај вработените во производствените и образовните работни организации

Со цел да се испита издржаноста на хипотезите во овој труд нужно е да се применат постапки на испитување кои се соодветни за начинот на собирање на податоците релевантни за истражувањето.

Со инференцијалната статистика се заклучува за параметрите на популацијата врз основа на резултати добиени на примерок. Ваквото заклучување се практикува поради неможноста да се опфатат и испитаат сите единици од популацијата било таа да е конечна или бесконечна.

Добиените вредности на примерокот се нарекуваат статистици. Вредностите на статистичките вредности добиени на примероците во одреден степен варираат и меѓусебно се и во однос на оние од популацијата. Затоа се вели дека добиените вредности на примероците се само процена или приближна вредност на вистинските вредности од популацијата.

Отстапувањето на аритметичките средини на примероците од аритметичката средина на популацијата се нарекува стандардна грешка на аритметичката средина (ΔM) и е базирана на бројот на случаи и стандардната девијација (δ).

По добиената вредност на стандардната грешка на аритметичката средина на примерокот може да се процени во кои граници со одреден степен на веројатност се наоѓа аритметичката средина на основниот збир. Во ваквото заклучување се користат одредени граници на сигурност или како што уште се нарекува, интервал на сигурност.

При тестирањето на хипотезите кај квантитативните истражувања најчесто се поаѓа од нул- хипотеза, т.е. претпоставка дека не постои разлика меѓу параметрите на две популации што значи дека разликата меѓу аритметичките средини, стандардните девијации или други статистички вредности од две или повеќе испитувани групи да биде еднаква на нула.

Доколку се покаже спротивното односно доколку разликата меѓу параметрите е различна од нула, тогаш нул- хипотезата се отфрла и се прифаќа спротивната, алтернативна хипотеза за меѓусебната зависност на

варијаблите. Алтернативната хипотеза може да се прифати со доволна веројатност тогаш кога добиената разлика меѓу статистичките вредности е доволно голема за да може да се смета како статистички значајна. Поголема разлика значи поголема веројатност за отфрлање на нул- хипотезата.

Разликата меѓу статистичките вредности може да се утврди на повеќе нивоа на значајност. Најчесто се користат два основни критериуми за тестирање на значајноста на разликите односно две нивоа со кои се изразува сигурноста за отфрлање на хипотезата.

Нивото на значајност од 0,01 постои кога постои само 1% ризик и 99% сигурност за прифаќање на алтернативната хипотеза, односно 1% случаи за кои може да важи нул- хипотезата.

При одредувањето на значајноста на разликите меѓу параметрите се користи стандардна грешка и тоа: на ниво на 0,01 отстапувањето треба да биде поголемо од 2,58 стандардни грешки за отфрлање на нул- хипотезата со 99% сигурност.

При тестирањето на хипотезите се утврдува дали забележаните разлики меѓу параметрите се мали, случајни сигнификантни статистички значајни. Доколку речеме дека разликата е статистички значајна тогаш веројатноста за таа да е случајна е доволно мала по правило најмногу до 5% или 1%. статистички тоа се изразува со $p < 0,05$ или $p < 0,01$ што би значело веројатноста за грешка да е помала од 5 %, односно од 1%.

По пресметувањето на стандардната грешка на разликата се утврдува каков е односот меѓу неа и самата разлика на аритметичките средини. Односот меѓу разликата од аритметичките средини и стандардната грешка се обележува со t . Вредноста на t се чита во таблицата на гранични на одредено ниво на значајност и за соодветен број на степени на слобода.

Степените на слобода се определуваат според бројот на случаи на примероците минус 1.

Доколку добиената вредност на t е поголема од критичната вредност на t во таблицата заклучуваме дека разликата е статистички значајна на одредено ниво на значајност конкретно за вредноста $p < 0,01$. (Ангелоска-Галевска, 2008)

4.1 Тестирање на значајност на разлики во процената на работната средина и личното чувство за комуникација кај вработените во производните и образовните работни организации

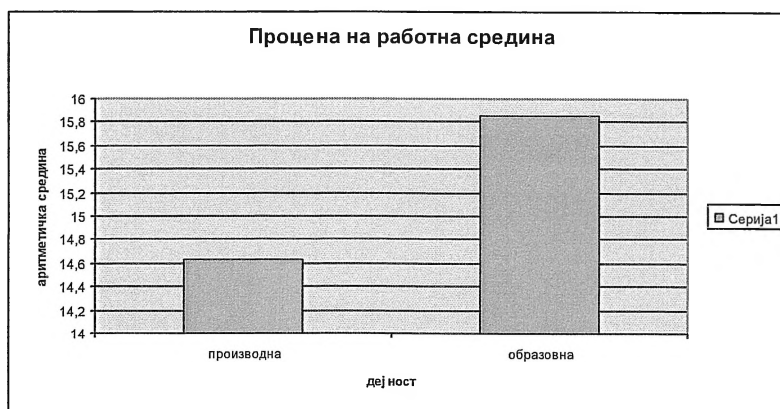
Конкретно, во ова истражување во насока на потврдување или непотврдување на хипотезите се примени **t-тест**, кој е најсоодветен за утврдување на состојбата при овој начин на собирање и обработка на податоците. Вредностите кои се релевантни за конечниот исход од статистичката пресметка на разликите се вредностите **t** и **p**.

Добиените резултати по однос на проверката на вистинитоста на општите и посебните хипотези се прикажани подолу со помош на табели, дијаграми(графикони) и структурни кругови.

Табела 6. Значајност на разлики во процена на работна средина кај вработените во производните и образовните работни организации

Дејност	N	M	\bar{d}	ΔM	$\Delta \bar{d}$	t	p
Производна	65	14,63	4,68	1,24	0,94	1,32	>0.01
Образовна	56	15,87	5,62				

Дијаграм 1: Разлика во процената на работната средина кај вработените лица во производна и образовната дејност





Од приложената табела, дијаграм(графикон)1 и приказ со структурни кругови, може да се дојде до заклучок дека:

- Не постои статистички значајна разлика во процената на работната средина кај вработените во производните и образовните работни организации.

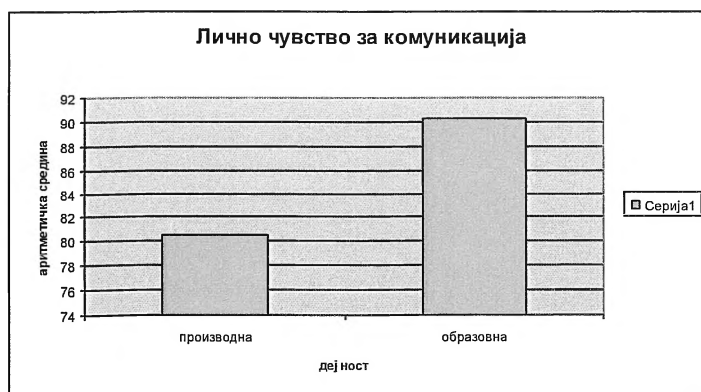
Со тоа не се потврдува првата од основните хипотези во овој труд.

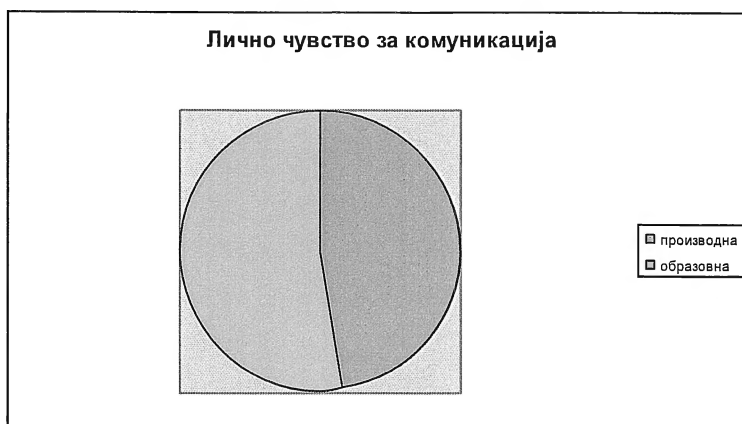
Табела 7. Значајност на разлики во чувството за комуникација кај вработените лица во производната и образовната дејност

Дејност	N	M	\bar{d}	ΔM	$\Delta \bar{d}$	t	p
Производна	65	80,58	13,72	9,79	2,92	3,35	<0.01
Образовна	56	90,37	18,08				

Дијаграм 2

Разлика во личното чувство за комуникација кај вработените лица во образовната и производна дејност





Од приложената табела, дијаграм 2, и приказ со структурни кругови, може да се дојде до заклучок дека:

- Постои статистички значајна разлика во *личното чувство за комуникација* меѓу вработените во производните и образовните работни организации;

Со тоа се потврдува втората од основните хипотези во овој труд.

Табела 8. Значајност на разлики во процена на работна средина во однос на пол

Пол	N	M	\bar{d}	ΔM	$\Delta \bar{d}$	t	p
жени	52	14,86	4,94	-1,18	0,99	-1,19	>0.01
мажи	48	16,04	4,9				

Од приложената табела може да се дојде до заклучок дека:

- Не постои статистички значајна разлика во *процената на работната средина* кај вработените во производните и образовните работни организации, во однос на полот

Со тоа не се потврдува првата од посебните хипотези во овој труд.

Табела 9. Значајност на разлики во чувството за комуникација во однос на пол

Пол	N	M	$\bar{\delta}$	ΔM	$\Delta \bar{\delta}$	t	p
жени	52	85,82	15,84	0,3	3,32	0,09	>0.01
мажи	48	85,52	17,07				

Од приложената табела може да се дојде до заклучок дека:

- Не постои статистички значајна разлика во *личното чувство за комуникација* меѓу вработените во производните и образовните работни организации, во однос на полот.

Со тоа не се потврдува втората од посебните хипотези во овој труд.

Табела 10. Значајност на разлики во процена на работна средина во однос на работен стаж

Работен стаж	N	M	$\bar{\delta}$	ΔM	$\Delta \bar{\delta}$	t	p
помалку	62	15,47	4,89	0,43	1,02	0,42	>0.01
повеќе	50	15,04	5,83				

Од приложената табела може да се дојде до заклучок дека:

- Не постои статистички значајна разлика во *процената на работната средина* кај вработените во производните и образовните работни организации, во однос на работниот стаж.

Со тоа не се потврдува третата од посебните хипотези во овој труд.

Табела 11. Значајност на разлики во чувството за комуникација во однос на работен стаж

Работен стаж	N	M	$\bar{\delta}$	ΔM	$\Delta \bar{\delta}$	t	p
помалку	62	88,14	15,33	5,54	3,01	1,84	>0.01
повеќе	50	82,6	16,54				

Од приложената табела може да се дојде до заклучок дека:

- Не постои статистички значајна разлика во *личното чувство за комуникација* меѓу вработените во производните и образовните работни организации, а во однос на работниот стаж.

Со тоа не се потврдува четвртата од посебните хипотези во овој труд.

Табела 12. Значајност на разлики во процена на работна средина во однос на степен на образование

Степен на образование	N	M	$\bar{\delta}$	ΔM	$\Delta \bar{\delta}$	t	p
пониско	67	14,62	4,86	-1,21	0,99	-1,22	>0.01
повисоко	47	15,83	5,63				

Од приложената табела може да се дојде до заклучок дека:

- Не постои статистички значајна разлика во *процената на работната средина* кај вработените во производните и

образовните работни организации, во однос на степенот на образование.

Со тоа не се потврдува петтата од посебните хипотези во овој труд.

Табела 13. Значајност на разлики во чувството за комуникација во однос на степен на образование

Степен на образование	N	M	\bar{d}	ΔM	$\Delta \bar{d}$	t	p
пониско	67	79,97	15,75	-12,45	2,91	- 4,27	<0.01
повисоко	47	92,42	15,12				

Од приложената табела може да се дојде до заклучок дека:

- Постои статистички значајна разлика во *личното чувство за комуникација* меѓу вработените во производните и образовните работни организации, а во однос на степенот на образование.

Со тоа се потврдува шестата од посебните хипотези во овој труд.

Од прикажаното во табелите, дијаграмите и приказите со структурни кругови, може да се заклучи дека дел од општите и посебните хипотези се потврдија, а дел не се потврдија. Меѓутоа спроведувањето на истражувањето е значајно од аспект на утврдувањето на постојната состојба со цел да се дојде до основа за можни решенија за подобрувања.

Применетите анкетни прашалници се потврдија како ефикасно средство за сондажа на состојбите кои беа предмет на ова истражување и укажаа на одредени недостатоци кои има потреба да се отстранат.

Врз база на добиените податоци со овие мерни средства, може понатаму да се размислува за решенија на проблемите кои може да се јават

во делот на *социјалната интеракција и личното чувство за комуникација* кај вработените во производните и образовните работни организации.

IV ДЕЛ Дискусија

Научното истражување содржано во овој труд има за цел да утврди колкав е степенот на развиеност на личното чувство за комуникација, но и задоволството од работната средина од страна на вработените лица во производните и образовните работни организации, со цел да се дојде до сознание како истите да се унапредат, а врз база на добиените податоци од спроведеното емпириско истражување.

Емпириското истражување покажа дека голем дел од вработените лица во образовните работни организации поседуваат високо ниво на лично чувство за комуникација, но истото се покажа и кај вработените лица во производните работни организации.

Исто така и во однос на процената на работната средина се покажа дека голем процент од анкетираниите вработени лица во образовните работни организации се задоволни од работната средина, а нешто помал процент е врзан за оние вработени лица кои се задоволни од работната средина, а кои работат во производната дејност.

Тоа говори за тоа дека постои поврзаност помеѓу способноста за комуникација и социјалната интеракција, односно тоа укажува на тоа дека поголемата способност за комуникација овозможува и успешно одржување на добри односи меѓу индивидуите, а конкретно во овие дејности.

Понатаму се покажа дека постои разлика во однос на овие процеси меѓу вработените лица во образовните и производните работни организации, со што се потврдија основните хипотези во овој труд.

Оваа разлика произлегува и во однос на тоа дали самата работа по својата природа бара поголема изразеност на способноста на индивидуална или тимска работа.

Кога би се споредиле резултатите од истражувањата на светско и локално ниво со истражувањето во овој труд може да се каже дека дел се совпаѓаат, а дел не се совпаѓаат.

Конкретно кога станува збор за состојбите во производните организации, постои значајна разлика. Имено, во една од производните работни организации, истражувањето покажа дека постои помало задоволство од работната средина. Како можна причина за тоа е самата природа на работните места, при што станува збор за работни места каде што доаѓа до израз индивидуалната работа а во конкретниот случај тоа е

изработка и поврзување на делови за електрични уреди. Во оваа работна организација контактот меѓу вработените лица е ограничен.

За разлика од оваа состојба, во истражувањата на Сарџоска(1999) во одредена производна работна организација се утврдило дека постои силно изразена тимска работа со чести контакти меѓу вработените што се потврдило и во случајот на истражувањата на Величковска(2013).

При споредбата на истражувањата во делот на образовните работни организации се покажува сличност. Според истражувањата на Сарџоска(1997) во оваа област се покажало дека социјалната клима и работното задоволство во училишна работна средина е поволно, пред се во делот на зголемената работна поддршка, ангажираноста со работата која се должи на зголемената автономија, ориентацијата кон задачите и сузбениот работен притисок. Во ова истражување се покажаа слични резултати и состојби во работењето на образовните работни организации.

Кога станува збор за личното чувство за комуникација тоа е индивидуална особина која се рефлектира врз социјалната клима, при што се покажа дека во средини каде што има подобра комуникација меѓу вработените, како во истражувањето на Мауо(„Хоторновите истражувања“), и други релевантни истражувања, продуктивноста е поголема.

Исто така и во образовните работни организации истражувањата покажуваат дека колку е подобра комуникацијата меѓу вработените лица, поедноставно се одржува тимското работење, што како заклучок може да се изведе и од истражувањата на Сарџоска(1997) и Крстевска(2012).

Истражувањето образложено во овој труд, покажа дека во случаи кога е поголема потребата за тимска работа потребно е и соодветно да има поголема изразеност на способноста за социјална интеракција.

Во случаи кога е помалку изразена меѓусебната интеракција, се јавува незадоволство од севкупната атмосфера во работната средина. Токму затоа потребно е истата да се поттикнува и континуирано да се следи и подобрува.

Од ова истражување може да се дојде до заклучок дека има поле за унапредување на способноста за комуникација и социјална интеракција, односно во односите меѓу вработените лица.

Како една од позначајните карактеристики на резултатите од истражувањето е и фактот дека вработените лица во образовните работни

организации покажуваат силно изразена способност за комуникација, но исто така има простор за унапредување на меѓусебните односи. Вработените треба меѓусебно повеќе да контактираат, но во делот на неформалната интеракција, во смисла на заедничко дружење во и вон работното место, со цел да се развие меѓусебното разбирање и соработка.

На тој начин групата ќе може поефикасно да комуницира и да доаѓа до решенија за проблемите кои ги засегаат сите во работните организации. Кога станува збор за производните организации може да се забележи дека има висок процент на оние кои поседуваат силно чувство за комуникација, но кога станува збор за процената на работната средина се јавува понизок степен на задоволство. Тоа можеби се должи на слабите меѓусебни контакти меѓу вработените во текот на работното време што е врзано и за природата на самите работни места и работата која ја извршуваат. Кај нив е забележано дека има подобра неформална комуникација што е во прилог на добрата социјална интеракција, која секако може уште повеќе да се развива.

Кога станува збор за унапредувањето на комуникацијата меѓу вработените лица, денес е особено актуелно тенденцијата да има што е можно поразвиена внатрешна комуникација со примена на нови техники на комуникација, но пред сè се става акцент на што е можно подобра тимска работа, преку одржување на меѓусебни средби во вид на состаноци меѓу вработените од најниско до највисоко ниво.

Голем број од компаниите, а особено најуспешните веќе применуваат нови методи и техники за подобрување и поттикнување на тимската работа.

Веќе е вообичаено да се одржуваат состаноци на месечно, неделно, па дури и дневно ниво.

Притоа особено е важно да бидат опфатени што е можно поголем број на вработени лица кои ќе имаат можност да го изразат сопственото мислење и со тоа да придонесат кон подобрување на севкупните состојби внатре во работните организации.

Особено се препорачува комуникацијата лице- в -лице почнувајќи од повисоките кон пониските нивоа во хиерархијата.

На ваков начин се обезбедува алатка која ќе придонесе кон намалување и отстранување на можностите за идни конфликти односно манифестирање на поголемо незадоволство кај вработените лица.

Доколку на ваков начин се разгледуваат проблемите и се решаваат со заеднички сили, тоа може и превентивно да се одрази на ублажување на можните недоразбирања и конфликти, внатре во самите организации. Често во минатото, а и денес голем проблем за работните организации претставуваат недоразбирањата меѓу вработените лица поради различни причини што во некои случаи се покажало и крајно штетно по самата организација, па дури и до згаснување на истата. Поради отсуството на добра комуникација се влошувала и работната атмосфера во организацијата а и односите меѓу вработените.

Лоцирајќи го проблемот токму во овие појави всушност денес се работи на нивно отстранување преку спроведување на нови техники на комуницирање.

Еден од начините како што е претходно посочено е развивањето на тимскиот дух и тимската работа што во многу случаи се покажало како ефикасно и корисно. Всушност токму преку тимската работа се одржува целovitоста на модерните организации и нивното опстојување во денес многу тешките услови за работење. Се покажало дека опстојуваат оние организации во кои е силно развиена комуникацијата по однос на сите нивоа, од најниските до највисоките, поради што и работната атмосфера е на високо ниво.

Заедништвото во организацијата сигурно води до она што е најважна карактеристика на истата, а тоа е остварувањето на заедничките цели, а добрата комуникација води кон тоа.

Во минатото добросостојбата на вработените лица ја застапувале синдикатите во кои биле вклучени сите вработени. Меѓутоа денес значењето на синдикатите е многу намалено, па така грижата за вработените лица ја сносат токму *менаџерите на човечки ресурси*.

V ДЕЛ Заклучоци

Научното истражување кое е основата на овој труд е во насока да ги истражува состојбите во областа на човечките односи кои пак од своја страна можат да имаат широк контекст.

Овие состојби може да се разгледуваат од различни аспекти, односно во зависност од учесниците во социјалната интеракција. Овој труд е посветен на работните односи, односно е разгледуван од точка на гледање на вработените лица и на менаџерите

Оваа проблематика е широко обработувана и од домашни и од странски автори при што дел од нивните истражувања се посочени во рамките на овој труд. Всушност тие на некој начин претставуваат основа за развивање на тезите во овој труд.

Досегашните истражувања укажуваат на тоа дека при различни процеси кои се одвиваат во работењето на работните организации, тоа што се истакнува како клучно и секогаш актуелно се токму добрата комуникација и социјална интеракција меѓу вработените. Станува збор за групи на вработени кои меѓусебно создаваат односи на разбирање и соработка. Тоа се забележува уште во почетните истражувања. Почнувајќи со „Хоторновите истражувања“, потоа истражувањата на Институтот Тависток, истражувањата на Херцберг, како и на домашни автори, се потврди дека добрата комуникација и социјална интеракција, ја зголемува продуктивноста, а во некои случаи е и клучна за одржувањето на работните организации.

Понатаму ова истражување е осврт на конкретна состојба односно состојбите со меѓучовечките односи во производствените и образовните работни организации.

Истражувањето се однесува на развиеноста на способноста за комуникација и одржување на добри меѓучовечки односи меѓу вработените лица во производните и образовните работни организации.

Трудовите посветени на проблематиката на социјалната интеракција и комуникацијата меѓу вработените лица во организациите, укажуваат на тоа дека постојат разлики на состојбите, во зависност од дејноста со која се занимаваат организациите. Споредбите се вршени во делот на услужните, производствени организации, во образовните, но и во помали работни организации. При споменатите истражувања констатирани се разлики и

дојдено е до одредени заклучоци, кои довеле до идеи за подобрување на состојбите.

Во овој труд предмет на истражување се работната средина, социјалната интеракција и комуникацијата меѓу вработените во производствените и образовните работни организации.

Со истражувањето се потврдија основните хипотези, за постоење на разлика во изразеноста на личното чувство за комуникација кај вработените лица во производствените и образовните работни организации, како и добрите меѓучовечки односи односно процесите на социјалната интеракција.

Во истражувањето дел од посебните хипотези се потврдија, а дел не се потврдија. Се потврди посебната хипотеза дека постои статистички значајна разлика во личното чувство за комуникација меѓу вработените лица во образовните и производните работни организации, а во однос на степенот на образование. Останатите посебни хипотези не се потврдија. Сепак ова истражување има своја тежина во смисла на тоа дека ги истражува овие состојби во нашата земја и дава основа и поттик и за понатамошни истражувања на ова поле.

Исто така во овој труд може придонесот да се согледа и во делот на воспоставување на можност за вработените лица да го искажат сопственото согледување и мислење за состојбите во нивната работна околина, да дадат своја оценка, а во исто време им даваат можност на надредените да имаат увид во размислувањата на своите вработени.

Исто така врз база на овие сознанија може да се дојде до претпоставки за унапредување на состојбите. Во овој труд една од појавите кои се проучуваат е личното чувство за комуникација кое во денешни услови е особено важно за функционирањето на тимовите во организациите, кои во денешни услови се основата врз која почиваат тие. Токму од тој аспект проучувањето на состојбите денес може да даде насоки за понатамошното унапредување.

Во таа смисла, оваа проблематика е особено важна за профилот на менаџерот на човечки ресурси којшто треба да има способност да ги согледува состојбите токму во оваа сфера, да бара и да нуди решенија за состојбите од ваков вид во рамките на работните организации. Всушност на некој начин ваквиот тип на менаџмент навлегува во делот на работењето на

синдикатите кои досега беа тие што ги застапуваа интересите на вработените лица

Тоа значи дека особено важно денес е профилот на потенцијалниот кандидат за вработување да ја содржи и способноста за добра комуникација а со тоа и за одржување на добри односи со останатите вработените во организациите. Оваа способност во одредени дејности е клучна, па така речиси сите научници, автори на трудови од оваа област, токму овие способности ги наведуваат за основни и неопходни за вработување на потенцијалните кандидати.

Менаџментот на човечки ресурси ја третира оваа проблематика со особено внимание. Голем број на автори на научни трудови во основните критериуми за вработување на идните кандидати, ги посочуваат способноста за комуникација и социјална интеракција.

Притоа потребно е различно ниво на овие способности во зависност од дејноста, па така во овој труд се третирани овие состојби во производната и образовната дејност.

Во овој труд се покажа дека во образовната дејност, а особено кај наставниот кадар се јавува висока способност за комуникација, но и во производната дејност исто така, на лично ниво. Но кога станува збор за нивото на интер-персонални односи, постои широко поле за унапредување на состојбите пред се во поттикнувањето на социјализацијата, унапредувањето на неформалната комуникација и односите што ќе придонесе за поголемо меѓусебно разбирање и превенирање на конфликти.

Во однос на овие заклучоци донесени врз база на конкретни податоци добиени со анкетирање на вработените лица се согледува придонесот на овој научен труд во сферата на работните односи, **комуникацијата и социјалната интеракција кои се основниот столб на кој се потпира функционирањето на модерните работни организации.**

Притоа во денешни услови начинот на кој тие се унапредуваат е токму преку подобрување на личното чувство за комуникација, техники за подобрување на способностите на лично ниво, а со оглед на поврзаноста и следствено на тоа за успешна социјална интеракција.

Како една од најефикасните и делотворни техники се применува поттикнувањето на тимската соработка и тимското делување.

Всушност добрата социјална интеракција се постигнува преку тимско работење, што се должи на особена способност за комуникација.

VI ДЕЛ Библиографија

1. Ангелоска - Галевска, Н. (2011), *Планирање на научно истражување*, Скопје : Филозофски факултет
2. Ангелоска - Галевска, Н. (2008), *Статистичка анализа на податоци*, Скопје : Филозофски факултет
3. Ацески, И. (2013) , *Социологија* , Скопје : Бомат Графикс
4. Бојаџиески , Д. (2009) , *Менаџмент на човечките ресурси* , Скопје : Економски факултет
5. Величковска, Л. (2013), *Организациска комуникација во услови на промени во секторот за информатички технологии- студија на случај(магистерски труд)*, Скопје: Филозофски факултет
6. Ѓуровска, М. (2010) , *Улогата на социјалниот капитал во глобалното општество*, (Годишен зборник на Филозофски факултет), Скопје: Филозофски факултет
7. Ѓуровска, М. (2012), *Авторизирани предавања по предметот Менаџмент на човечки ресурси*, Скопје : Филозофски факултет
8. Ѓуровска, М. (2013) , *Социологија* , Скопје : Филозофски факултет
9. Јанакoв, Б., (1997) , *Современи теории за личноста* , Скопје:Еин-соф
10. Крстевска, И., (2012), *Вреднување на тимската работа во основните училишта(магистерски труд)*, Скопје: Филозофски факултет
11. Николоски , Т. (2005) , *Психологија на трудот* , Скопје : Филозофски факултет
12. Сарџоска, Е. , (1997) , *Социјалната клима и работното задоволство во училишна работна средина (Годишен зборник на Филозофски факултет)*, Скопје : Филозофски факултет
13. Сарџоска, Е. , (1999) , *Перцепциите на социјалната клима и работното задоволство на вработените во услужна работна средина (Годишен зборник на Филозофски факултет)* , Скопје : Филозофски факултет
14. Сарџоска, Е. (2009) , *Психологија на организација (основен учебник)* , Скопје : Филозофски факултет
15. Селмановиќ, Р. (2012) , *Со колаборативна комуникација до консензус*. Скопје : Просветно дело
16. Тоновски, Ѓ., (1995) *Светот на комуникацијата* , Кичево : Графотехна

17. Филиповска, Е., (2013), *Комуникација и емоционална интелигенција- Потреба од обука на вработени во производна и услужна дејност (магистерски труд)*, Скопје: Филозофски факултет
18. Arins, A., (2013), *Internal communication channels within a Multinational Organisation-Golden moments Ltd.*, HAAGA-HELIA>University of Applied Sciences
19. Baylon, C., Mignot, X., (2004) , *Комуникација* , Скопје : Логос-А
20. Bojanovic, R., (1998), *Psihologija meduljudskih odnosa*, Beograd: Naucna knjiga
21. Coleman, J , Cressey, D. (1980) , *Social problems* , New York : Harper & Row publishers
22. Cook, M.,Cripps, B. (2009) , *Psiholosko procenjivanje na radnome mjestu* , Zagreb : Skolska knjiga
23. Craib, I. (1997) , *Classical Social Theory* , Oxford University Press
24. Granovetter, S., M., (1973), *The Strength of Weak Ties*, American Journal of Sociology, Volume 78, Issue 6
25. Havelka, N., (2001), *Socijalna percepcija* , Beograd : Zavod za udzbenike I nastavna sredstva
26. Marshal, G. , (1998) , *Oxford dictionary of sociology* , Oxford University press
27. Rot, N. (1999) , *Psihologija grupa* , Beograd : Zavod za udzbenike I nastavna sredstva
28. Група автори,(2008), *Modeling Social Interactions: Identification, Empirical Methods and Policy Implication*, Stanford University faculty-gsb.stanford.edu/nair/PDF-s/Social_Interactions_Revised_FINAL.pdf
29. Becker, S.G., (1974), *The Journal of Political Economy*, Vol.82, Issue 6,Pages 1063-1093,
www.pages.uoregon.edu/cjellis/441/Becker1.pdf
30. *Communication*, Collins English Dictionary, On- line dictionary, www.collinsdictionary.com/dictionary/english/communication
31. *Communication*, Merriam-Webster disctionary, www.merriam-webster.com/dictionary/communication

32. *Communication*, questa trusted online research,
www.questia.com/library/communication/human-communication/communication-theory
33. *Communication*, Oxford dictionaries- Online dictionary,
www.oxforddictionaries.com/definition/english/communication?q=communication
34. Convergys *Social Interaction Solutions-Relationship management*, Brochure, [www.convergys.com/pdf/Social Interaction Brochure.pdf?Trid=1](http://www.convergys.com/pdf/Social_Interaction_Brochure.pdf?Trid=1)
35. De Valenzuela, J.S., *Communication*, handout, University of New Mexico,
www.unm.edu/~devalenz/handouts/defcomm.html
36. Freese, L., & Burke, J.P., *Persons, Identities, And Social interaction*, Department of Sociology, Washington State University,
wat2146.ucr.edu/Papers/94b.pdf
37. Losee, R., (1999), *Communication Defined As Complementary Informative Process*, Journal of Information Communication and Library Science, 5-3
www.ils.unc.edu/~losee/ci/node3.html
38. Rummel, R.J., (1976), *Understanding Conflict And War: Vol.2, The Conflict Helix, Chapter9-Social Behavior And Interaction*,
www.hawaii.edu/powerkills/TCH.CHAP9.HTM
39. *Social Interaction*, On- line questionnaire, www.ask.com
40. *Social Interaction*, On- line textbook, www.boundless.com
41. *Social Interaction*, On- line Encyclopedia, www.britannica.com
42. *Social Interaction Definition*, Reverse on-line Dictionary,
dictionary.reverso.net/english-definition/social%2520interaction
43. *Social Interaction in Everyday Life*,
[www.home.earthlink.net/~clevy/Social Interaction Chapter 4 .pdf](http://www.home.earthlink.net/~clevy/Social_Interaction_Chapter_4_.pdf)
44. *Social Interaction*, Open Source Encyclopedia,
www.medlibrary.org/medwiki/Social_interaction
45. *Social Interaction*, On-line dictionary,
www.macmillandictionary.com/dictionary/british/interaction
46. *Interaction*, Cambridge Dictionaries On- line,
dictionary.cambridge.org/dictionary/british/interaction?q=+interaction
47. Scheinkman, A. J., *Social Interactions – Abstract*, Princeton University and NBER, www.princeton.edu/~joses/wp/social_interactions.pdf

48. *Social Interactions*, On- line Psychology Articles,
www.psyarticles.com/inter-personal/social-interaction.htm
49. *Social Interaction*, On- line Psychology Dictionary,
psychologydictionary.org/social-interaction
50. *Trends in Organizational(Internal) Communications/Employee Engagement*,
www.change.edelman.com

VII ДЕЛ Прилози

ПРАШАЛНИЦИ

Прилог бр.1

БИОГРАФСКИ ПОДАТОЦИ

Заокружете го тврдењето што се однесува на Вас

пол		женски		машки	
работен стаж	до 10	од 11-20	од 21-30	над 30	
образование	основно	средно	високо	м-р / д-р	
дејност на организацијата		производна		образовна	

Прилог бр.2

АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК БРОЈ 1

За оценување на персоналното чувство за **комуникација**

Во табела, за секои тврдење, заокружете го бројот во полето, според Вашето сопствено мислење. Многу од изјавите се слични. Не грижете се за нивните сличности. Бележете ги само првите впечатоци.

Легенда:

1⇒.....воопшто не се согласувам

2⇒.....не се согласувам

3⇒.....неодлучен

4⇒.....се согласувам

5⇒.....се согласувам во целост

1	Кога зборувам во мала група на познаници, напнат сум и нервозен	1 2 3 4 5
2	Кога подготвувам говор за група непознати, напнат сум и нервозен	1 2 3 4 5
3	Кога зборувам со пријател или колега, опуштен сум и смирен	1 2 3 4 5
4	Кога зборувам на важен состанок со познаници, опуштен сум и смирен	1 2 3 4 5
5	Кога подготвувам говор за група пријатели или колеги, напнат сум и нервозен	1 2 3 4 5

6	Кога зборувам со познаник или колега, смирен сум и опуштен	1 2 3 4 5
7	Кога зборувам на важен состанок со непознати, напнат сум и нервозен	1 2 3 4 5
8	Кога зборувам во мала група непознати, напнат сум и нервозен	1 2 3 4 5
9	Кога зборувам во група непознати, напнат сум и нервозен	1 2 3 4 5
10	Кога подготвувам говор за група познаници, смирен сум и опуштен	1 2 3 4 5
11	Кога зборувам со непознат, смирен сум и опуштен	1 2 3 4 5
12	Кога зборувам на важен состанок со пријатели, напнат сум и нервозен	1 2 3 4 5
13	Кога подготвувам говор за група непознати, смирен сум и опуштен	1 2 3 4 5
14	Кога зборувам со пријател или колега, напнат сум и нервозен	1 2 3 4 5
15	Кога зборувам на важен состанок со познаници, напнат сум и нервозен	1 2 3 4 5
16	Кога зборувам во мала група на познаници, сум смирен и опуштен	1 2 3 4 5
17	Кога зборувам во мала група со непознати, сум смирен и опуштен	1 2 3 4 5
18	Кога подготвувам говор за група пријатели, сум смирен и опуштен	1 2 3 4 5
19	Кога зборувам со познаник или колега, напнат сум и нервозен	1 2 3 4 5
20	Кога зборувам на важен состанок со непознати, сум смирен и опуштен	1 2 3 4 5
21	Кога подготвувам говор за група познаници, напнат сум и нервозен	1 2 3 4 5
22	Кога зборувам со непознат, напнат сум и нервозен	

		1 2 3 4 5
23	Кога зборувам на важен состанок со пријатели и колеги, сум смирен и опуштен	1 2 3 4 5
24	Кога зборувам во мала група на пријатели и колеги, сум напнат и нервозен	1 2 3 4 5

Прилог бр.3

СКАЛА ЗА ПРОЦЕНА НА РАБОТНАТА СРЕДИНА		
<p>За оценување на персоналното чувство за социјалната интеракција во сопствената работна средина</p> <p>НАПАТСТВО: Скалата за проценка на работната средина содржи 27 искази за Вашето работно место и работна средина во која Вие работите. Вие треба да одредите кои од исказите се точни, а кои се неточни за вашето работно место и средина. Вашата проценка ја внесувате во кругчето од соодветниот исказ. Ако сметате дека исказот е точен или приближно точен, во кругчето ставете го знакот Т (точно), ако пак сметате дека е исказот неточен за Вашето работно место, ставете во кругчето Н (неточен) . Неопходно е да се одговори на сите искази што ги содржи книшката. Од искреноста на Вашите одговори ќе зависи точноста на проценката на состојбите на Вашето работно место и работната средина и мерките што треба да се превземат за нивно подобрување.</p> <p>Вашата анонимност во оваа анкета е апсолутно загарантирана.</p> <p><i>Срдечно ви благодариме за Вашата соработка!</i></p>		
1	Работата што ја извршувам во оваа работна организација за мене претставува вистински предизвик	<input type="radio"/>
2	Вработените се подготвени да одвојат дел од времето за да им овозможат на новопримените работници да се чувствуваат пријатно	<input type="radio"/>
3	Претпоставениот е склон да го повиши гласот ако треба да ги замолчи вработените	<input type="radio"/>
4	Недостасува атмосфера на заедништво во мојот работен колектив	<input type="radio"/>

5	До извесен степен не постои атмосфера на блискост	<input type="radio"/>
6	Претпоставениот обично го пофалува вработениот кој добро ја извршил работата	<input type="radio"/>
7	Се чини дека повеќето вработени се само формално присутни на работа	<input type="radio"/>
8	Луѓето се лично заинтересирани едни за други	<input type="radio"/>
9	Претпоставениот е обично склон да ги обесхрабри вработените кои се критички настроени	<input type="radio"/>
10	Чест и гордост е да се биде вработен во нашата организација	<input type="radio"/>
11	Вработените ретко учествуваат во заеднички активности во слободното време после работа	<input type="radio"/>
12	Претпоставениот обично дава целосна поддршка на идеите кои произлегуваат од вработените	<input type="radio"/>
13	Вработените многу се трудат да ги извршат работните задолженија	<input type="radio"/>
14	Земано во целина, луѓето искрено го изразуваат она што го чувствуваат	<input type="radio"/>
15	Претпоставениот често ги критикува вработените поради неважни работи	<input type="radio"/>
16	Мал број вработени би работеле волонтерски	<input type="radio"/>
17	Вработените често се собираат на заеднички појадок	<input type="radio"/>
18	Вработените слободно поставуваат барање за покачување на платите	<input type="radio"/>
19	Толку е убаво да се работи во оваа работна средина	<input type="radio"/>
20	Вработените кои не се прилагодуваат и многу се разликуваат од останатите не си поминуваат најдобро	<input type="radio"/>
	Претпоставениот премногу очекува од вработените во однос на	<input type="radio"/>

21	работата	
22	Тешко е некој да го натераш да работи прекувремено	<input type="radio"/>
23	Вработените често расправаат меѓу себе за своите лични проблеми	<input type="radio"/>
24	Вработените дискутираат за личните проблеми со претпоставениот	<input type="radio"/>
25	Работата што ја вршам е обично многу интересна	<input type="radio"/>
26	Често се создаваат проблеми поради озборувања позади грб	<input type="radio"/>
27	Претпоставениот навистина се залага во интерес на своите вработени	<input type="radio"/>

Дејност	Испитаник	Лични податоци			Лично чувство за комуникација	Процена на работна средина
		пол	стаж	образование		
Производна 1	1	М	4	средно	75	14
	2	М	3	средно	83	9
	3	М	3	средно	77	10
	4	М	2	средно	113	13
	5	М	1	средно	72	17
	6	М	3	средно	58	12
	7	М	2	средно	94	13
	8	М	3	средно	114	21
	9	М	4	високо	73	9
	10	М	3	средно	71	8
	11	0	4	основно	71	4
	12	0	3	средно	72	7
	13	Ж	1	високо	77	14
	14	Ж	1	високо	89	12
	15	Ж	2	средно	62	16
	16	Ж	0	средно	93	19
	17	Ж	1	средно	91	19
	18	Ж	1	средно	70	16
	19	Ж	1	високо	91	11
	20	Ж	3	средно	101	12
	21	Ж	1	средно	89	10
	22	Ж	1	високо	97	22
	23	Ж	1	средно	107	15
	24	Ж	1	средно	100	13
	25	Ж	1	средно	65	15
	26	Ж	1	високо	91	7
	27	Ж	3	средно	77	6
	28	Ж	1	средно	107	9
	29	Ж	1	средно	74	10
	30	Ж	1	средно	72	17
	31	Ж	1	високо	75	13
	32	Ж	1	средно	74	9

Производна 2	1	М	1	средно	75	17
	2	М	1	средно	84	22
	3	М	2	основно	83	24
	4	М	1	средно	109	25
	5	М	4	средно	58	20
	6	М	1	средно	94	23
	7	М	3	средно	76	20
	8	М	2	средно	94	18
	9	М	4	основно	74	22
	10	М	4	основно	71	17
	11	М	4	средно	71	13
	12	М	3	средно	71	18
	13	М	3	средно	66	13
	14	М	2	средно	71	11
	15	М	3	средно	72	13
	16	М	4	средно	79	13
	17	М	2	средно	76	17
	18	М	2	основно	75	15
	19	М	4	0	76	13
	20	М	3	средно	77	14
	21	М	4	средно	71	16
	22	М	3	0	67	13
	23	0	3	средно	76	15
	24	0	1	средно	76	15
	25	0	1	средно	80	12
	26	0	2	средно	78	13
	27	0	2	0	94	18
	28	0	0	0	94	16
	29	0	3	средно	103	23
	30	Ж	2	средно	75	15
	31	Ж	2	средно	71	11
	32	Ж	0	основно	75	12
	33	Ж	4	основно	51	22

Образовна 1	1	М	3	средно	93	4
	2	М	3	високо	120	21
	3	М	1	високо	103	22
	4	М	0	високо	110	15
	5	М	3	високо	96	17
	6	М	4	високо	77	25
	7	М	1	високо	91	12
	8	0	2	високо	96	12
	9	0	2	високо	71	4
	10	0	3	високо	116	17
	11	0	3	високо	90	24
	12	Ж	2	магистер	109	24
	13	Ж	3	високо	70	15
	14	Ж	2	високо	88	17
	15	Ж	1	високо	73	11
	16	Ж	1	високо	100	23
	17	Ж	2	0	116	22
	18	Ж	1	високо	90	17
	19	Ж	2	средно	115	21
	20	Ж	3	високо	112	23
	21	Ж	2	високо	83	24
	22	Ж	4	0	76	22
	23	Ж	3	високо	92	21
	24	Ж	3	високо	62	16
	25	Ж	1	високо	95	18
	26	Ж	0	средно	78	15
	27	Ж	0	основно	74	15
	28	Ж	0	средно	76	14
	29	Ж	1	средно	71	16
	30	Ж	1	средно	85	11
	31	Ж	2	средно	112	11

Образовна 2	1	М	1	ВИСОКО	73	11
	2	М	2	ВИСОКО	108	17
	3	М	3	ВИСОКО	76	9
	4	М	4	ВИСОКО	101	17
	5	М	4	ВИСОКО	98	22
	6	М	3	ВИСОКО	120	19
	7	М	1	ВИСОКО	120	17
	8	М	1	ВИСОКО	107	16
	9	М	1	ВИСОКО	92	23
	10	0	0	средно	30	11
	11	0	3	високо	96	7
	12	0	4	средно	94	25
	13	0	2	магистер	71	13
	14	0	4	високо	76	9
	15	0	0	0	74	12
	16	0	1	високо	100	20
	17	0	1	високо	73	20
	18	Ж	3	средно	79	13
	19	Ж	1	средно	64	8
	20	Ж	3	средно	73	13
	21	Ж	3	високо	87	20
	22	Ж	1	високо	109	8
	23	Ж	3	ВИСОКО	102	11
	24	Ж	3	ВИСОКО	93	5
	25	Ж	2	ВИСОКО	105	14